

TARTU ÜLIKOOL

Pärnu kolledž

Ettevõtluse osakond

Liisa Hunt

**TREENERITE MOTIVATSIOON JA  
TÖÖRAHULOLU MTÜ TARTU  
UJUMISKLUBI NÄITEL**

Lõputöö

Juhendaja: lektor Liina Puusepp

Pärnu 2015

## SISUKORD

Sissejuhatus .....	3
1. Motivatsioon ja töörahulolu spordiorganisatsioonis .....	6
1.1. Treenerite töökeskkond ja seda mõjutavad tegurid.....	6
1.2. Motivatsiooni ja töörahulolu teooria käsitlused .....	13
1.3. Töörahulolu ja motivatsioonitegurid spordi valdkonnas.....	20
2. Motivatsiooni ja töörahuloluuuring MTÜs Tartu Ujumisklubi .....	25
2.1. Motivatsiooni ja töörahulolu problemaatika MTÜs Tartu Ujumisklubi .....	25
2.2. Motivatsiooni ja töörahulolu uuringu valim ja metoodika.....	27
2.3. Motivatsiooni ja töörahulolu uuringu järeldused ja ettepanekud .....	35
Kokkuvõte .....	38
Viidatud allikad.....	41
Lisad .....	47
Lisa 1. MTÜ Tartu Ujumisklubi töörahulolu küsimustik .....	47
Lisa 2. Intervjuu MTÜ Tartu Ujumisklubi juhatajaga .....	53
Summary .....	54

## SISSEJUHATUS

Motivatsioon midagi teha või saavutada on üks olulisemaid tõukejõude, mis inimesi tegutsema paneb ja kuigi erinevates valdkondades võivad need motiveerivad tegurid pisut varieeruda on võimalik leida siiski ka ühiseid nimetajaid motivatsiooniteguritele. Üheks peamiseks on kindlasti töö ja tehtud pingutuste eest saadav tasu, mis võib olla nii materiaalne kui mittemateriaalne, kuid mida üldiselt nimetatakse tehtud töö eest saadavaks tasuks. Mittemateriaalseteks tasu vormideks on näiteks tunnustus hea töö eest, positiivne maine, tõus karjääriredelil (kuigi see on seotud ka tavaliselt ja eeldatavasti kõrgema palganumbriga).

Nagu igal inimesel on ka treenerite esmased motivaatorid töötasu ja sotsiaalsed garantiid, ükskõik kui pühendunud treener oma töös on. Treenerite peamiseks töökohtadeks on spordiklubid ja spordikoolid (Spordi ja...). Praegune seis on selline, et spordiklubidel napib vahendeid õiglase töötasu maksmiseks. Iga töötaja jaoks on oluline motivatsioon ja tööga rahulolu. Tööraahulolu väljendub palgasüsteemis, headest suhetest töökollektiivis, võimaluses areneda ja õppida ja paljudest muudest teguritest. Treenerite töö puhul tagab motivatsioon ja töörahulolu eelkõige paremad tulemused treeningute läbiviimisel.

Treenerite amet on vastutusrikas ning küllaltki stressirohke, tegeleda tuleb sportlaste igakülgse nõustamisega, finantsküsimustega, samuti olla ka ise heas vormis nii füüsiliselt kui vaimselt. Hea treener paneb sportlasi tahtma pingutada võimalikult heade tulemuste nimel ning oskab sportlasi motiveerida, kuid selleks on vajalik kindlasti ka treenerite enda hea motivatsioon oma tööd edukalt ja hästi ning südamega teha.

2012. aastal avalikustatud Riigikontrolli raporti auditis märgiti, et treeneri töö pole Eesti ühiskonnas piisavalt väärtustatud. Noori treenereid tuleb vähe peale, sest inimestel puudub motivatsioon väikese palga eest tööl käia. Riigikontrolli raporti põhjal võib eeldada, et mida motiveeritum treener on, seda enam panustab ta oma töösse. Probleemid esinevad treenerite tasustamisel ja tunnustamisel. Riigikontroll kasutas Eesti spordisüsteemi probleemide selgitamiseks muu hulgas küsitlust, millele vastas 82 tippportlast, 190 kahe kõrgema kategooria (IV ja V) treenerit ja 19 spordialaliidu juhti. Nii treenerid kui ka sportlased ei ole hästi informeeritud spordisüsteemis toimuvast ning neid ei kaasata spordipoliitiliste otsuste tegemisse. Teravamad probleemid ilmnevad ka treenerite tasustamisel ja tunnustamisel. Kuigi tippu jõudnud sportlased hindavad oma treenerite oskusi ja pühendumist väga kõrgelt, tegutseb kolmandik kõrgeimate (IV ja V) kategooria treeneritest treenerina ilma töölepinguta, enamikul neist ei ole oma andekamate õpilastega tegelemiseks piisavalt aega. Treeneritöö vähene väärtustamine toetab treenerite Eestist lahkumist (Majandusaasta... 2012).

Töötajate motivatsiooni ja rahulolu väljaselgitamiseks on oluline läbi viia rahulolu uuringuid. Lähtuvalt uuringu tulemustele, saab ettevõtte teha muudatusi töötajate motivatsiooni suurendamiseks ja suurendada töötajate rahulolu..

Antud lõputöö eesmärgiks on teha ettepanekuid Tartu Ujumisklubi juhatusel töötajate motivatsiooni ja töörahulolu suurendamiseks. Eesmärgist lähtuvalt on lõputööle püstitatud järgmised uurimisülesanded:

- anda ülevaade treenerite töökeskkonnast ja selle mõjuritest;
- analüüsida erinevaid töörahulolu ning motivatsiooni teooriaid;
- tuua välja töörahulolu ja motivatsiooni spetsiifika spordivaldkonnas;
- tuua välja motivatsiooni ja töörahulolu problemaatika MTÜs Tartu Ujumisklubi;
- läbi viia motivatsiooni ja töörahulolu uuring MTÜ Tartu Ujumisklubi;
- teha ettepanekuid töötajate töörahulolu ja motiveerituse suurendamiseks.

Lõputöö koosneb teoreetilisest ja empiirilisest osast. Teoreetiline osa jaguneb kolmeks alapeatükiks, millest esimene annab ülevaate treenerite töökeskkonnast ja seda mõjutavatest teguritest. Teine alapeatükk keskendub erinevatele motivatsiooni

töörahololu käsitlustele. Kolmas alapeatükk toob välja töörahololu ja olulisemad motivatsioonitegurid spordi valdkonnas. Uurimisülesannete täitmiseks vajalik teooria ja metodoloogia tugineb vastava teema erialasele kirjandusele, andmebaasides EBSCO, Emerald kättesaadavatele teadusartiklitele, erinevatele varasematele uuringutele ning juhtimise ja organisatsioonikäitumise alasele kirjandusele. Lõputöö teoreetilises osas toetutakse peamiselt Maslow, Vroomi, Herzbergi ja Wiley töödele. Empiirilises osas toetutakse Maslow vajaduste hierarhiale ning Herzbergi kahefaktorilisele töörahololu- ja motivatsiooniteooriale ning Spector'i mudelile.

# **1. MOTIVATSIOON JA TÖÖRAHULOLU SPORDIORGANISATSIOONIS**

## **1.1. Treenerite töökeskkond ja seda mõjutavad tegurid**

Treeneri töö on töö nagu iga teine ning sarnaselt teiste valdkondade töötajatele ohustab läbipõlemine samuti treenereid. Ka neile on oluline töökeskkond, motivatsioon oma töö edukaks tegemiseks ja vääriline tasu tehtud töö eest. Mis puudutab töökeskkonda, siis treenerid töötavad erinevate sihtrühmadega: lastega, harrastussportlastega, tippportlastega, mis omakorda tingib samuti pisut erineva lähenemise treeneri tööle. Kindlasti mõjutab treenereid oluliselt see, millised hoiakud on ühiskonnas spordi (nii tervisespordi kui tippspordi suhtes), tervislike eluviiside ja inimeste teadlikkus suhtes. Viimastel aastatel võib kindlasti näha arengut tervisespordi väärtustamise kasvus ja samuti on tõusnud inimeste teadlikkus tervise hoidmises ning sellega seotud tervislike eluviiside harrastamises.

Treenerid peavad investeerima oma aega ka pingutama maksimaalselt, et tagada optimaalne töökeskkond, kus praktiseerida valitud mudeleid ja tehnikaid. Kuigi, töökeskkonna sujuvuse tagamine pole siiski ainult treeneri vastutusala. Organisatsiooni kultuur, arenevad suhted õppeprotsessis, treener ja treenitav, on põhilised tasandid treeningkeskkonna juhtimiseks. (Coaching Environment 2008)

Pole kahtlust, et treeneri roll ühiskonnas on äärmiselt tähtis. Seetõttu on spordipsühholoogia viimastel aastatel muutunud väga huvitavaks uurimisvaldkonnaks. Kuid veel üks põhjus, miks treenerite psühholoogiaga seotud küsimusi akadeemilises kirjanduses nii ulatuslikult arutletakse, on see, et treeneri amet on väga nõudlik ja stressirikas elukutse. Seda seetõttu, et treeneritelt oodatakse mitmete rollide täitmist

korraga, näiteks vastutus avalike suhete eest, mängijate toetamine ja sponsorite leidmine. Treeneri amet nõuab piisavate spordialaste teadmiste omandamist ning seda võib käsitleda haridusliku tegevusena, kuna treenerid aitavad areneda sportlastel tervikuna ning sportlastelt ei oodata ainult teatud tehnikate ja taktikate omandamist spordis. (Dimitrious *et al.* 2013: 27-38)

*International Sport Coaching* ajakirja uuringust selgus, et treeneritöö olemus on vaadeldav lähtudes kolmest paradoksaalsest jõust (Barnson 2014: 62):

- autentsuse paradoks
- eesmärgi paradoks
- pendli paradoks

Sõna “autentne” tähendab midagi, mis on originaalne ja mitte koopia. Juhtimises, nagu ka treeneritöös, on autentsusel teistsugune tähendus, mis võib kujuneda problemaatiliseks. Autentsuse paradoks tähendab, et peab suutma reguleerida ja kohandada oma öeldut ning peab tegema seda paralleelselt iseendaga. Väljakutseks on leida tasakaal. (Ibarra 2015: 1)

Eesmärgi paradoks on kui kõrget eesmärgitunnetus, mis tõstab energiat nii palju, et võib teised asjad keeruliseks teha ja selle tulemusena langeb jälle energiatase. Kui me ei märka seda, mis toimub, võib energiataseme langemine hävitada eesmärgitunnetuse, mis inspireeris esimesel korra. (Barnson 2011)

Pendli paradoks kasutab nn kõikuvat metafoori, aidates välja selgitada, kuidas treenerid tegutsevad treenimisel. Pendliefekt kasutab paradoksaalset energiat mineviku/tuleviku, sisemise/välimise, uskumuste/tegevuste võrdlustes pendeldades edasi tagasi, saades juurde kiirust ja jõudu iga võnkega. (*Ibid* 2011)

Barnsoni (2014: 74) uuringu tulemusena selgub soovituslik definitsioon treeneri tööle, mis toob välja, et töö protsessiks on kasutada tahtlikult filosoofilist lähenemist ja samaaegselt õpetada ja motiveerida treenitavat, saavutamaks suurimat edu teatud aja jooksul. (*Ibid* 2014: 74)

Organisatsioonilisi küsimusi käsitlevas teaduskirjanduses uuritakse üha kasvavat pinget (stressi), sellele järgnevat läbipõlemist ning samuti töörahulolu, kuna need on seotud töötajate töösooritustega ja moodustavad seetõttu huvitava inimressursside juhtimise valdkonna. Veel täpsemalt öeldes, stress ja töörahulolu puudumine järgnevad läbipõlemisele. (Dimitrios *et al.* 2013: 27-38)

Frey (2007: 38-57) uurimusest selgus, et liiga kõrged nõudmised treeneritele, mõjutavad negatiivselt töösooritust. Treenerid märkisid, et nende tööstress kujuneks väga kõrgeks kui nõudmised lähevad väga suureks. Stress võib luua treeneri jaoks väga keerulise olukorra (*Ibid* 2007: 38-57). Tööalane pinge- kõrged ootused tulemuste suhtes, ühiskonna ja tööandjate poolne surve, on põhjused miks inimesed loobuvad tihti treeneritööst. (Akindutire 2003: 20)

Töörahulolu defineeritakse positiivsete ja negatiivsete hoiakutena, mis inimesel oma töö suhtes esinevad. Locke (1976: 1297) määratles töörahuloluna rahuldustpakkuvat või positiivset emotsionaalset seisundit, mis tuleneb inimese töö või töökogemuse tunnustamisest. Kindel on see, et ei ole olemas ühtset definitsiooni töörahulolu kohta, kuna see on mitmemõõtmeline kontseptsioon. Töörahulolu on seotud ka töötajate puudumiste ja personali liikuvuse produktiivsuse ja efektiivsusega ja samuti sõltub see faktoritest, nagu töö sisu ja kontekst, milles tööd tehakse. Täiendavad töörahuloluga seotud faktorid on puuduste vähendamine töökohas ning samuti töötajate kavatsus oma ametikohalt lahkuda (Koustelious, Tsigilis 2005: 189-191). Üks oluline tegur, mis aitab positiivselt töörahulolule kaasa, on palk. Vastavalt majandusteooriale sõltub tööst saadav kasu, mõõdetuna töörahuloluga, positiivselt töötaja sissetulekust ja negatiivselt töötundide arvust ning samuti sõltub see lisaks muudest töö-spetsiifilistest ja töötaja-spetsiifilistest iseloomulikest tunnustest (Vila, García-Mora 2005: 411). On leitud, et haritumad inimesed on oma tööga rohkem rahul kui vähem haritud inimesed, võttes arvesse asjaolu, et paremini haritud inimesed kujundavad endale täpsemad ootused ja püüdleval efektiivsemalt oma eesmärkide poole kui vähemharitud inimesed. (Dimitrios *et al.* 2013: 28)

Töörahulolu mõjutab ka eluga rahulolu üldiselt. Uurimus, mis viidi läbi 11 valdkonna 402 treeneri hulgas (6 individuaal ja 5 võistkonna spordiala), kasutades Eluga rahulolu



skaalat (SOLS) puudutavat küsimustikku, näitas selgelt, et eluga rahulolu mõjutab treenerite töörahulolu ja mängib seetõttu olulist rolli treeninguprotsessis. (Dimitrios *et al.* 2013: 30)

Tööalane läbipõlemine on psühholoogiline sündroom, mis tuleneb pikaajalisest vastupanust stressoritele töökohas (Heinrand 2009: 7). Treeneritöö on üks nendest ametitest, kus kirk töö vastu on võtmeks edukale karjäärile. Halvad töötulemused võivad seda kirge vähendada, mis võib põhjustada treenerite läbipõlemist. (Hedstorm 2014)

Järgnevalt on välja toodud (vaata tabel 2) erinevate uurijate tehtud avastusi töörahulolu ja treenerite läbipõlemise kohta.

**Tabel 2.** Töörahulolu ja treenerite läbipõlemine. (Dimitrios 2013: 32, autori täiendatud)

Väljaanne	Uuringu valim	Vahend	Tulemus
Ilhan 2012	87 treenerit, kes töötasid vaimse mahajäämusega lastega	Minnesota Rahulolu Küsimustik	-treeneritel oli kõrgem töörahulolu tase -töörahulolu ei olnud seotud soo, vanuse või perekonnaseisuga, väljaandega, algse töökohaga, finantsilise staatuse või professionaalse kogemusega
Dixon ja Warner 2010: 139	15 peatreenerit	Poolstruktureeritud intervjuud	Nii soovitud treeneri töö iseloomulikud tunnused ja sooritusega seotud tegurid olid seotud töörahuloluga
Drakou ja Tzetzis 2008: 11-11	402 treenerit 11 spordivaldkonnast (6 individuaalset ja 5 meeskonnaala)	Eluga rahuloluskaala küsimustik (SOLS)	Eluga rahulolu mõjutab treenerite tööga rahulolu

Läbipõlemist töökohas defineeritakse inimeste huvi kadumisena oma töö suhtes, sealhulgas füüsiline kurnatus, milles töötajal ei ole enam positiivseid tundeid või sümpaatiat ning respekti oma klientide ja/või patsientide suhtes. Veel üks definitsioon

määratleb läbipõlemist “emotsionaalse kurnatuse, depersonalisatsiooni ja vähenenud isikliku saavutuse sündroomina”. (Olusoga *et al.* 2010: 440)

Kaasaegses unikaalses majandusolukorras peavad grupi fitnessinstruktorid olema võimalikult efektiivsed oma tegevuses, et ots otsaga kokku tulla. Sageli töötavad treenerid täiskohaga positsioonidel ning õpetavad mitut valdkonda ja on FIE staatuses või puudub neil tervisekindlustus. Seetõttu on ka tänapäeva treeneritel suurem tõenäosus kui kunagi varem, sattuda ületreeningu ohvriks. Selle vastu võitlemiseks tuuakse välja peamise lahendusena märksõna- “enesehoolitsus- self-care”. See märksõna tähistab neid tegevusi, mis aitavad paljudest treeningutest kurnatud kehal taastuda ja paraneda ning olla heas vormis. (Biscontin: 2010: 12)

Läbipõlemine on nähtus, mis on iseloomulik üsna mitmetele grupitreeningut pakkuvatele spordiklubidele/ tervisekeskustele. Kursuse/rühma juhtimine võib olla nii emotsionaalselt kui füüsiliselt väljakutseid esitav tegevus ning kvalifitseeritud treenerite puudus paneb samas suurema rõhu ja surve ülejäänud treeneritele antud spordiklubis. Mõned võimalused, kuidas läbipõlemist vältida (Brizzi-Benedict: 2004: 54):

- koreograafia ja muusikavaliku muutmine igal nädalal, et hoida treenerit ennast motiveerituna ning rühmaliikmeid huvitatuna konkreetsest treeningust;
- oma meeleolu seadistamine-häälestus on kõige alus;
- ei-ütlemise õppimine ja kompromisside tegemine;
- oma saavutuste taseme reguleerimine, kui planeeritakse treeninguid läbi viia oma tavapärasest nädalasest koormusest rohkem.

Treenerid, kes asetavad rõhu suhtlemisele ja etteheidete asemel kiidavad ja samastuvad oma õpilaste tunnetega, eesmärkidega, vajadustega ja huvidega, saavad suure tõenäosusega treeneritööst suurema rahulduse. Kui selline käitumine domineerib treeningutel, siis nii treener kui õpilased naudivad protsessi palju rohkem. Kuid siiski, etteheitmised ja parandused ning võidu rõhutamine õpilaste seas võib lõpuks põhjustada läbipõlemise. (Vealey *et al.* 1998: 300)

Sporditreenerid tegutsevad keerulises ja pidevalt muutuv keskkonnas, mis osutab neile palju survet (Fletcher, Scott 2010: 127). Treenerite keskkond on nii väljakutseid

esitav kui ka stressirohke. Igapäevane töö sportlastega, kombineerituna tulemusele suunatud survega, eelarvemured ja suhted kolleegidega on vaid mõned näited võimalikest stressoritest. Ning mõned treenerid suudavad nende küsimustega kenasti toime tulla, samal ajal teised kogevad üha kuhjuvat stressi ja nende jaoks kujuneb stressiga toimetulek probleematiliseks. (Lundkvist *et al.* 2014: 209-210)

Läbipõlemise kohta kasutatakse teaduskirjanduses enim Maslachi läbipõlemise küsimustikku. Selle definitsiooni järgi kirjeldatakse läbipõlemist kolme mõõtme abil, kusjuures isikutevahelised seosed tervishoidu puudutava abi pakkuja ja selle saaja vahel või hariduslikud määrangud väidetakse olevat läbipõlemise sümptomid. Esimene mõõde on emotsionaalne kurnatus, mida sageli nähakse ka tuummõõtmena ja mida defineeritakse kurnatusena tänu pikaajalisele tööalasele stressile, kattes seejuures stressiga seotud läbipõlemise osa. Depersonalisatsioon on teine mõõde, mis keskendub sellele, kuidas inimesed distantseerivad end töötulemuste kasutajast (õpilasest, treenitavast isikust) ja paneb ignoreerima asju, mis teevad inimesest inimese. Seda nähakse sageli kaitsemehhanismina, läbipõlemise all kannatav isik muudab nõuded paremini hallatavaks. Kolmandaks meetmeks on vähenenud isiklik saavutusvajadus ning see seostub tajutavate saavutustega, kui püütakse teha oma tööd ja samas õpetada treenitavaid/õpilasi. (Lundkvist *et al.* 2014: 210)

Tashman, Tenenbaum ja Eklund toovad välja oma artiklis treenerite tajutud stressi mõjust seostele perfektsionismi ja läbipõlemise vahel. Selleks, et kontrollida läbipõlemise kaht mudelit kolledži treenerite valemi abil, kasutati stressi hindamise mudelit ja läbipõlemise mudelit. Uurimused näitasid, et on olemas enesehinnangulise perfektsionismi kaudne mõju (perfektsionismi kohanemisvõimetu vorm) läbipõlemisele tajutava stressi kaudu ja samuti oluline seos läbipõlemisega, võttes arvesse 56% selle lahknevusest. Sellele vastukaaluks ei olnud teadlikul perfektionismil (CP) (st kohanemisvõimelisel perfektsionismil) otsest mõju läbipõlemisele ning ei leitud ka kaudset mõju stressi vahendusel. Tulemused viitasid sellele, et stressi mittekohanemisvõimelised vormid põhjustavad ohtlikumaid stressi tajusid, seega viivad ka potentsiaalselt läbipõlemise tekkimiseni. (Tashman *et al.* 2010: 195)

Läbipõlemine on muutunud ka spordiga seotud keskkonnas üheks huvipakkuvamaks teemaks. Freudenberg (1974: 160) on seda defineerinud järgmiselt: “kurnatuse (väsimuse) seisund, mille on tekitanud põhjus, eluviis või suhe, mis ei toonud oodatavat tulemust või kasu”. Läbipõlemine on nähtus, mida iseloomustatakse sündroomina, mis hõlmab endas psühholoogilisi kahjustusi emotsionaalse kurnatuse (EE), depersonalisatsiooni (DP) ja vähenenud isikliku saavutusvajaduse (PA) kujul. Läbipõlemine on tugevalt seotud pikaajase stressi hindamisega ning isiklike ja keskkonnaga seotud ressurssidega, mida kasutatakse stressiga toimetulekuks. (Ibid 1974: 160)

Motivatsiooni kontseptsiooni üle on viimastel aastatel arutletud väga erinevatest vaatepunktidest lähtudes. Motivatsiooni on defineeritud inimeste mõtete, lootuste, uskumuste ja veel lühemalt öeldes soovide, vajaduste ning kartustena, mis ajendavad inimesi tegutsema ja määravad kindlaks nende tegevussuuna. Veel ühe definitsioonina on motivatsiooni määratletud inimese käitumise kooskõlaga tema enda suhtes, et saavutada oma isiklike eesmärgid. Samuti võib motivatsiooni defineerida tegevusena motiivide ja tegeliku protsessi mõjul tahte või soovina, mis kutsub otseselt esile teatud käitumise. (Yilmaz: 2013: 125)

Motivatsioon jaguneb kaheks osaks, mis on arenenud sisemise ja välimise motivatsiooniteooriateks. Kuna enesehinnangut ja enesetõestamist on peetud “sisemisteks faktoriteks”, siis “väliste faktoritena” käsitletakse töötasu, karjääri ja distsipliiniga seotud valdkondi. Ka välistel motivatsioonivahenditel on kaks skaalat. Esimene skaala on seotud motivatsiooni vahenditega, teine on seotud organisatsiooniliste vahenditega. Sotsiaalne motivatsioon hõlmab selliseid faktoreid nagu koostöö ja meeskond ja see põhineb omavaheliste suhete kvaliteedil. Väliste motivatsiooni organisatsiooniline ulatus on seotud võimalustega, mida pakub organisatsioon, et parandada töötulemusi. Need vahendid on konkreetsed ja hõlmavad selliseid faktoreid nagu allikate piisav hulk töökeskkonnas, võrdne palk ja karjäärivõimalused. (Ibid 2013: 125)

Treeneritöö on oma olemuselt väga vastutusrikas ja treenerite käitumine mõjutab otseselt treenitavaid ja loob kuvandi organisatsioonist, kus treener töötab. Töökeskkond

mõjutab suuresti töökvaliteeti ja rahulolu. Töökeskonda mõjutavad erinevad tegurid. Olulised on suhted õpilastega, lastevanematega ja juhtkonnaga. Liiga kõrged nõudmised ja suur töökoormus muudab treenerite jaoks töötamise stressirikkaks ja see ohustab suurel määral ka treenitavate arengut ja treeneri motivatsiooni. Töökeskonna saab treenerite jaoks paremaks muuta, kui jälgida töökoormust, tunnustada hea töö eest ja vajadusel pakkuda tuge. Vastastikune arusaamine loob meeldiva töökeskonna ja on suur lisaväärtus ettevõttele.

## **1.2. Motivatsiooni ja töörahulolu teooria käsitlused**

Motivatsioon on kõige laiemalt käsitledes inimese motiveeritus midagi teha, mingi konkreetne eesmärk saavutada, ehk põhjus, ajend, stiimul. Töörahulolu peegeldab konkreetse töötaja hoiakuid oma töökoha ning tehtava töö suhtes. Juba enne erinevate teooriate juurde jõudmist võib nende kahe definitsiooni omavahelise võrdluse tulemusel püstitada hüpoteesi, et mida kõrgem on töötaja motivatsioon, seda suurem on ka tema töörahulolu ja tal on põhjus pingutada mingi konkreetse eesmärgi saavutamiseks, sellest tulenevalt ollakse tema panusega tööülesannete täitmiseks rahul ning sellest omakorda tuleneb kindlasti ka töötaja vääriline tasustamine tehtud töö eest.

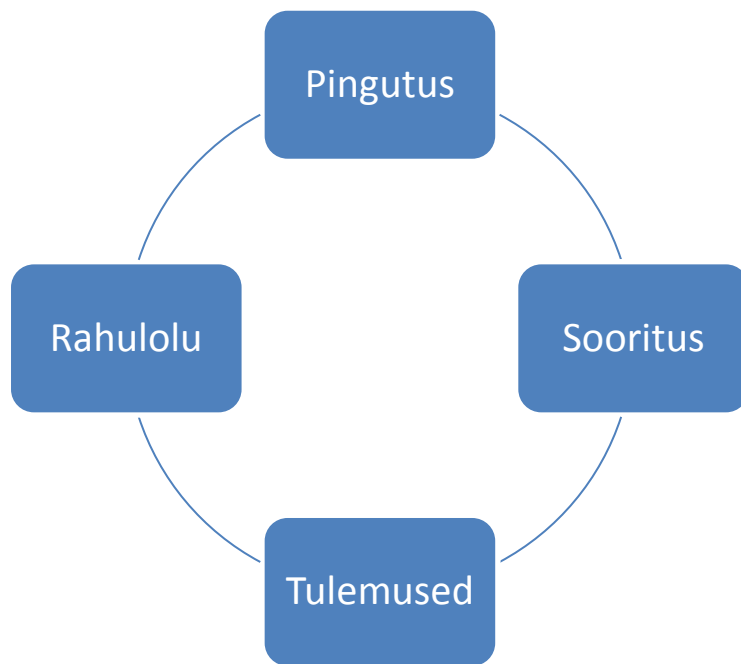
Motivatsioon on kui kunst, mis aitab inimestel keskenduda oma mõtetele ja energiale, tehes samal ajal oma tööd võimalikult hästi. Inimeste motivatsioon on keeruliselt seotud emotsioonidega ja töötaja motivatsioon mõjutab otseselt sotsiaalsete saavutuste eesmärke. (Crumpton 2013)

Motivatsiooniteooriaid on väga erinevaid. Enim tuntud teooria motivatsioonist on tõenäoliselt Maslowi vajaduste hierarhia teooria. Käesolevas töös käsitletakse Maslowi vajaduste hierarhia teooriat, Victor Vroomi ootuste teooriat, Frederick Herzbergi motivatsiooni kahe teguri teooriat.

Victor Vroom'i teooria ehk ootuste teooria järgi motivatsioon ei sõltu ainuüksi vajadustest, vaid tähtsad on ka inimese tegevusega seotud ootused. (Virovere *et al.* 2005: 66) Teooria püüab selgitada motiveeritud käitumist eesmärgile orienteeritud

käitumisena. Vroom väidab, et inimesed kalduvad käituma pigem hedonistlikumalt (Vroom 1964, viidatud Suciū *et al.* 2013 vahendusel) eelistades tegevust, mis tooks neile võimalikult suurimat subjektiivset kasu. Oluline on märkida, et ootuste teooria järgi sõltub tendentsi tugevus teatud viisil käituda, ootuse tugevusest, millega tegevusele järgneb teatud tulemus ning samuti selle tulemuse atraktiivsusest üksikisiku jaoks (Robbins 1993, viidatud Suciū *et al.* vahendusel). Vroom'i teooria väidab, et "isiku poolt tehtavad valikud erinevate alternatiivsete tegevussuundade vahel on kindlalt seotud ka käitumise ajal toimuvate psühholoogiliste sündmustega" (Vroom 1964, viidatud Suciū *et al.* vahendusel). Seega valivad inimesed erinevate alternatiivide vahel teadlikult ning tehtavad valikud on süstemaatiliselt seotud psühholoogiliste protsessidega, eelkõige hoiakute ja uskumuste kujunemisega (Suciū *et al.* 2013). Motivatsiooni on võimalik kindlaks määrata kolme faktori alusel: ootus, vahendus ja valents (Lee 2007: 788). Seega inimesed on motiveeritud, kui nad usuvad, et nende pingutus viib tulemuseni ja nad näevad selget seost soorituse ja teatud tulemuste ning tulemused on nende jaoks väga olulised.

Maurice Hamington toob oma artiklis välja (Hamington 2010: 675) samuti Victor Vroom'i ootuste teooria ühe võimaliku definitsiooni. Ootuste teooria kirjeldab inimese motivatsiooni tegutseda ja põhineb põhjuslike seoste tugevuse tajumisel. Teooriat kasutatakse sageli organisatsioonilise käitumise valdkonnas, et analüüsida töötaja tulemusi ja nende seost saadava tasuga tehtud töö eest. Ootuste teooria teeb oletuse, et motivatsioon tegutseda tugineb kolmel põhjuslikul seosel, mis eksisteerivad tajutavas ahelas pingutuse ja selle eest saadava tasu vahel. Selleks, et motiveerida kedagi tegutsema, peavad kõik kolm seost olema tajutavad, et omada kõrgeimat võimalikku potentsiaali. Eelnimetatud ahelat võib kujutada järgmiselt:



**Joonis 1.** Motivatsiooni seoste ahel. (Hamington 2010: 680)

Varased juhtimisega seotud teooriad, näiteks Frederick W. Taylori teadusjuhtimise teooria viitab rahalise kompensatsiooni kasutamisele motivatsiooni ja töösoorituse ajendina. 1900 aastate alguses loodud isiksuse ja õppimise teooriad on viinud arengu- ja motivatsiooniliste programmide tekkimiseni töösoorituste parandamiseks, luues organisatsioonilisi tingimusi, mis sobiksid ülesande sooritamiseks tehtavate pingutuste ja vajaduse rahuloluga. (Wiley 1997: 263-264)

Eesmärgi/eneseregulatsiooni töö motivatsiooni raamistik rõhutab faktorite tähtsust, mis mõjutavad eesmärgi poole püüdlemist ja mis omakorda keskenduvad seostele eesmärkidele ja töökäitumise vahel (Locke, Latham 1990, viidatud Locke, Latham 2002 vahendusel). Selle ideeks on asjaolu, et eesmärgi seadmine aitab saavutada parema tulemuse. Peamiseks eesmärgi seadmise teooria eelduseks on see, et töötaja teadlikud kavatsused (eesmärgid) on peamised ülesandest tuleneva motivatsiooni kindlaksmääravad tegurid, kuna eesmärgid suunavad nende mõtteid ja tegevusi (Locke 1968: 157-189). Eesmärgi /eneseregulatsiooni teadusliku uurimise tulemused määratlevad ära kaks olulist eeltingimust positiivseks eesmärgi-tulemusega seotud

suhete jaoks: eesmärgi määramise aktsepteerimine ja tulemustega seotud tagasiside andmine. (Wiley 1997: 264)

Tunnetusliku valiku/otsuse lähenemine töölasele motivatsioonile rõhutab kaht olulist tegurit valiku ja tegevuse kindlaksmääramiseks; ootusi ja iga alternatiivi tulemusega seotud subjektiivseid väärtusi. Need ootustega seotud väärtuste (EV) teooriad püüavad ette ennustada üksikisiku valikuid või otsuseid. (*Ibid* 1997: 264)

Isiksusel põhinevad vaated rõhutavad püsivate isiksuseomaduste mõju, kuna need mõjutavad eesmärgi valikut ja selle nimel pingutamist. Üks tüüp isiksusel põhinevat tööalast motivatsiooni puudutab mudeleid, mis põhinevad laialdasematel isiksusega seotud teooriatel, näiteks Abraham Maslow vajaduste püramiidi teooria. Töölase käitumise määrab kindlaks üksikisiku hetkevajadus teatud universaalsete vajaduste kategoorias. Teine tüüp isiksuse perspektiivi puudutab väikese hulga psühholoogiliste motiivide mõju käitumisele ja töötulemustele. See perspektiiv keskendub individuaalsetele erinevustele saavutuse motiivide tugevuse osas. (*Ibid* 1997: 264)

Mitmete aastakümnete jooksul on teadlased püüdnud vaadelda töötajate käitumise motiive, et uurida nende motivatsiooni. Esimesi uuringuid, mis teadlased selles valdkonnas läbi viisid, toimus 1946 a. See viidi läbi New Yorgi Töösuhete Instituudi poolt ning ilmus kogumikus "Foreman Facts". 1946 a. paluti töötajatel reastada kümme "töö tasu" puudutavat faktorit nende isikliku eelsituse alusel. Nimekirja ülemises otsas (vaata tabel 1) oli täielik tööalane tunnustus. Nimekirja alumises otsas oli diplomaatiline distsipliin. 1980 a. paluti 200 töötajal reastada samadel alustel 10 isiklikku eelistust tööalaste motivatsioonitegurite seas. Ülemises otsas oli huvitav töö ja alumise otsas diplomaatiline distsipliin. 1992 a. uuringus ilmnis aga hea palga oluline väärtus töötajate jaoks ja kõige ebaolulisemaks peeti just töötajate isiklike probleemide lahendamist töökoha poolt. (Wiley 1997: 266-267)

Järgnev tabel illustreerib seda, kuidas aastakümnete jooksul on muutunud töötajate motivatsioonilised tegurid, ehk millised on nende jaoks kõige olulisemad ja millised vähem olulised motivatsioonilised tegurid.



**Tabel 1.** Töötajate motivatsioonilised tegurid. (Wiley 1997: 267)

Aasta	Olulisim motivatsioonitegur	Vähim oluline motivatsioonitegur
1946	tunnustus	distsipliin
1980	huvitav töö	distsipliin
1986	huvitav töö	isiklikud probleemid
1992	hea palk	isiklikud probleemid

Tabelist on hästi näha, et hea palk muutus töötajate jaoks kõige olulisemaks motivatsiooniteguriks alles 1990 aastate alguses, mida võib ilmselt selgitada ka kapitalismi selgema esiletõusmisega alates sellest perioodist. (Wiley 1997: 267)

Järgnevalt uuritakse lähemalt Maslow vajaduste hierarhia teooriat ning selle erinevaid definitsioone ja käsitlusi. Maslow (2007: 12) väidab, et kõik mida inimesed vajavad, saab paigutada hierarhiasse, mis alustab füüsilistest vajadustest, seejärel psühholoogilised vajadused turvalisuse, armastuse, austuse ning eneseteostuse järele.

Petr Čížek artikkel keskendub Maslow vajaduste hierarhiale ja selle kasutamise võimalustele ettevõtlusega tegelevate inimeste igapäeva reaalsuses. Maslow lõi varaseima motivatsiooni teooria. Ta eeldas, et inimese peamiseks motivatsiooniallikaks on erinevate vajaduste rahuldamine, mida võib liigitada vastavalt nende tähtsuse järjekorrale. Selle järgi on olemas viis vajaduste hierarhia taset. (Čížek 2012: 44-45)

Füsioloogilised vajadused kujutavad endast selliseid esmaseid vajadusi, nagu toit, seksuaalsed vajadused, vajadus eluaseme, õhu jms esemete/tingimuste järele. Turvalisusega seotud vajadused põhinevad turvalisuse ja turvatunde vajadustel. Organisatsioonilisest vaatepunktist kuuluvad nende vajaduste alla püsiva töökoha olemasolu, võimalus vajadusel kaebuste esitamiseks ja adekvaatsed pensioni- ning sotsiaalkindlustuse süsteemid. (Jerome 2013: 45)

Kuuluvuse vajadus on seotud sotsiaalse suhtlusega. See sisaldab vajadust armastuse, suhete, sõprade, perekonna jms järele. Organisatsiooni seisukohast on siin olulised

meeskonnatunne ja üksteise aktsepteerimine organisatsioonis, samuti juhtide arvestamine töötajate isiklike probleemidega. (Griffin ja Moorhead 2009: 93-94)

Vajadus hindamise järele, kaaslaste poolt hindamine, enesekindluse saavutamine, kaaslastepoolne tunnustus isiku saavutuste üle. Organisatsioonis kuuluvad siia alla ametinimetuse tutvustamine, avarad ruumid ja vajaduste aktualiseerimine. (*Ibid* 2009: 93-94)

Kõige viimasele ja ülemisele tasemele kuulub isiku vajadus realiseerida võimalikult maksimaalselt oma potentsiaal ja teha läbi isiklik areng. Neid vajadusi on juhtidel raske hallata. Üheks võimaluseks on siin siiski võimaldada töötajal osaleda organisatsiooni otsustamisprotsessis ja anda võimalus personaalseks arenguks. (Čížek 2012: 45)

Herzbergi motivatsiooni-hügieeni teooria põhineb asjaolul, et faktorid või tingimused, mis rahuldavad või motiveerivad inimesi, ei ole samad, mis inimestele nende töö ebameeldivaks muudavad. Herzberg leidis, et tööga seotud head tunded tekivad siis, kui inimesed teevad head tööd või neid käsitletakse ekspertidena nende töövaldkonnas. Samuti on oluline selgitada seda, mida Herzberg käsitleb “motivaatorite” ja “hügieeni” faktoritena. Faktorid, mida Herzberg käsitleb motivaatoritena, on need, mis viivad lõpptulemusena positiivsete hoiakute ja rahuloluni. Need on need asjad töös, mis rahuldavad üksikisiku vajadusi või eneseteostust. (Olorunsola 1992: 25)

Hügieenifaktoritena käsitletakse järelvalvet, ettevõtte või organisatsiooni tegevusi ja tööalast kindlust. On üldiselt tunnustatud tõsiasia, et kui need tegurid puuduvad või jäävad töötaja jaoks mitteaktsepteeritavale tasemele, käivitub töötajate rahulolematus oma tööga. Seetõttu on need olulised teatud rahulolu saavutamiseks ja seetõttu tuleks nende olemasolu eest kogu aeg hoolitseda töökeskkonnas. (*Ibid* 1992: 26)

Godfrey Gardner märgib oma artiklis, et leidub erinevaid viise Herzbergi kahefaktorilise teooria hindamiseks ja igaüht neist on võimalik erinevalt kontrollida. Need, kes kaitsevad Herzbergi teooriat, väidavad, et teadlased, kellel pole õnnestunud leida teooriale toetust, on tavaliselt läinud Herzbergi metoodikast kõrvale. Nimelt on olemas eripärad andmete kogumise meetodite, vastuste liigitamise ja tulemuste analüüsimise

metoodikate osas. Neid eripärasid võib põhjendada sellega, et iga teooria tugevus tugineb sellel loogikal ja võimel toime tulla esialgselt paika pandud metoodika nihetega. (Gardner 1977: 197)

Herzbergi teooria koosneb kahest osast, millest mõlemat saab hinnata erineval viisil. Esimene osa väidab, et tööga seotud faktoreid saab eraldada kaheks eraldi kogumikuks: esimene koosneb teguritest, mis aitavad kaasa töö rahulolule ning harva, kui üldse, tööga rahulolematusele; neid faktoreid nimetatakse motivaatoriteks. Teine kogumik koosneb tööga seotud faktoritest, mis aitavad kaasa just rahulolematusele ja harva, kui üldse, tööga rahulolule; neid faktoreid nimetatakse töötervishoidu säilitada aitavateks teguriteks (hügieeniteguriteks). Eeltoodust võib teha järelduse, et töö rahulolu ja rahulolematuse on kaks eraldi mõõdet, mitte ühe mõõtmekaks erinevat poolt. (*Ibid* 1977:197)

Artiklis kirjeldatakse Herzbergi teooria kahte kriitikat, mis on seotud töö rahuloluga. Esimene tegeleb tagasiside liigituse usaldusväärsusega, kasutades Herzbergi metoodikat. Teine puudutab individuaalse tagasiside analüüsi ja tõlgendamist. Kahefaktoriline teooria leidis aga uuringu käigus ebapiisavaid tõendeid selle kohta, et selle abil oleks võimalik ette ennustada isiklike reageeringuid soodsatele ja ebasoodsatele olukordade jadale. (Medved 1982: 555)

Tööraahulolu ja motivatsiooniteooriad on omavahel tihedalt seotud. Erinevad käsitlused uurivad tööraahulolu ja motivatsiooni kujunemist. Motivatsiooniteooriaid võib jagada kaheks: vajaduste (näiteks Maslow ja Herzberg) ja protsessi teooriad (näiteks Vroom). Maslowi inimvajaduste teooria uurib, mis motiveerib inimese käitumist töökeskkonnas. Protsessiteooria põhineb inimeste tegevusel, mis viib nad lõpuks soovitud eesmärgini. Herzbergi teooria jagab rahulolu ja mitterahulolu põhjused hügieeni- ja motivatsioonifaktoriteks. Ettevõtte juhtkonna jaoks on oluline mõista motivatsiooniteooriaid, sest see aitab neil saavutada organisatsiooni eesmärgi ja aitab mõista alluvate tööalast käitumist.

### 1.3. Tööraahulolu ja motivatsioonitegurid spordi valdkonnas

Teaduse üheks eesmärgiks on sotsiaalne areng. Tervem, õnnelikum ja produktiivsem ühiskond on seotud töötaja kõrge tööraahuloluga, sest töö moodustab suur osa inimese elust. Kõik töötajad nõuavad paremaid tingimusi, et kõik põhilised vajadused oleksid rahuldatud (Ilhan 2012). Tööandjad peavad aru saama, et töökeskkond mõjutab oluliselt personali motivatsiooni ja tööga rahulolu. (Fitzpatrick 2008: 15)

Töö on hädavajalik identiteedi kujundamiseks. Kui inimeste käest küsida nende tegevuste kohta, siis esimesena vastatakse ametikoha nimetamisega (Judge, Klinger 2008). Tööraahulolu on organisatsioonilisest aspektist lähtuvalt kõige ulatuslikumalt otsitum teema (Judge, Church 2000). Organisatsiooni teaduses mängib tööraahulolu suurt rolli erinevates suhtumise ja käitumise teemalistes teooriates ning mudelites (Judge, Klinder 2008). Tööga rahulolu on alati olnud enim määravaim tegur tööl, nii positiivsete kui negatiivsete teadlike käitumismustrite juures. (Credé *et al.* 2009: 246-272)

Tööga seotud psühholoogia teaduskirjanduse eesmärgiks on juba pikka aega olnud leida põhjused, miks inimesed erinevad oma motivatsiooni poolest töötada, samuti leida vastused küsimusele, kuidas individuaalsed eripärad on seotud organisatsiooniliste /olukorrast tingitud faktoritega, mis mõjutavad individuaalset rahulolu ja motivatsiooni (Furnham 2009). Kuigi erinevad autorid on pakkunud mitmeid definitsioone nii tööalase motivatsiooni kui tööraahulolu kohta, on seni leitud suhteliselt vähe individuaalseid eripärasid põhjustavaid faktoreid.

Herzbergi kahefaktoriline motivatsiooniteooria püstitas oletuse, et rahulolu ja rahulolematuse ei ole kaks äärmust sama kontiinumi puhul, vaid kaks eraldi üksust, mis on loodud üsna erinevatest tööga seotud tahkudest tulenevalt, mida nimetatakse “hügieenifaktoriteks” ja “motivaatoriteks”. (Furnham *et al.* 2009: 766)

Kõik organisatsioonid tahavad olla võimalikult edukad tänapäeva vägagi konkurentsivõimelises keskkonnas (Dobre 2013). Seega ettevõtted üritavad, sõltumata oma suurusest, säilitada parimaid töötajaid, tunnistades nende olulist rolli ja mõju

organisatsiooni tõhususele. Selleks, et maandada neid riske, ettevõtted peaksid looma tugeva ja usaldatava sideme oma töötajatega. (*Ibid* 2013)

Inimesed ei tule tööle, et automaatselt pingutada ettevõtte heaks. Nad peavad olema motiveeritud, et võtta vastu teatud töö, teha seda hea meelega, jätkata töö tegemist pikaks ajaks ennast pidevalt täiendades (Lawler, Worley 2006: 3). Victor Vroomi ootuste teooria väidab, et inimesed on enamasti ratsionaalsed otsustajad, kes mõtlevad oma tegudest ja tegutsevad vastavalt oma vajadustele, et jõuda oma eesmärgini. Uuringud kinnitavad, et inimesed üritavad hakkama saada maailmaga nii nagu nad seda näevad. (*Ibid* 2006: 3)

Psühholoog Douglas Mcgregori teooria järgi on kaks eri moodust, kuidas inimesi juhtida. Enamus juhid kalduvad X teooriale ja saavutavad töötajatega halvemad tulemused. Edukad liidrid usuvad Y teooriat ja parandavad sellega töösooritust ja tulemuslikkust ning aitavad kaasa inimeste tööalasele arengule (McIntosh 2012). Alljärgneval tabelis on välja toodud töötajate käitumisviisid juhtide seisukohast. (*Ibid* 2012)

**Tabel 3.** Juhtide seisukohad personali tööalasest käitumisest. (McIntosh 2012)

Teooria X juhid usuvad, et töötajad:	Teooria Y juhid usuvad, et töötajad:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• peavad olema rohkem kontrollitud;</li> <li>• ei taha tööd teha;</li> <li>• ei ole produktiivsed ja neid peab tagant sundima;</li> <li>• vajavad rohkem stiimuleid tööülesannete täitmiseks;</li> <li>• vajavad rohkem juhendamist ja tähelepanu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tahavad olla asjaga seotud;</li> <li>• suudavad mõelda ise ja võtta vastu otsuseid;</li> <li>• jagavad omavahel ülesandeid;</li> <li>• saavad rohkem motivatsiooni, kui töö on raskem ja vastutusrikkam;</li> <li>• omavad palju häid mõtteid;</li> <li>• tegelevad enesejuhtimisega.</li> </ul>

X- tüüpi inimesed on laisad, väheste ambitsioonidega ja tahavad, et neile öeldakse mida nad tegema peavad. Vastav lähenemine juhtimisel rõhutab täielikku kontrolli. Töötaja motivatsioon lähtub hirmust ja valust (Stewart 2010: 3). Y-tüüpi inimesed on aktiivsemad ja loomingulisemad, nad tahavad areneda ja vastutada. Parim viis sellist tüüpi inimeste motiveerimiseks on juhtida neid võimalikult vähe. Lihtsalt anda neile võimalused edasi pürgimiseks. (*Ibid* 2010: 3)

Organisatsiooniteooria ja spordi vahelises seoses on tavaliselt sport välja toodud kui huvitav valdkond, mis illustreerib organisatsioonilist eripära (Gomez *et al.* 2007). Trevor Slack defineerib spordiorganisatsiooni järgnevalt: „Spordiorganisatsioon on teadlikult struktureeritud tegevuste süsteem ja identifitseeritud piiriga eesmärgile suunatud sotsiaalne üksus spordi valdkonnas. (Slack 1997, viidatud Gomez *et al.* 2007 vahendusel)

Spordiorganisatsioon on koht, kus juhtkonna roll ja alluvate töörahulolu on olulise tähtsusega. Organisatsioon peab alluma pidevatele muutustele ja efektiivne töösooritus on eelduseks tervele ja arenenud ühiskonnale. Nõrk organisatsiooniline tegevus põhjustab mitmeid sotsiaalseid ja kultuurilisi ebaõnnestumisi. Spordivaldkonna juhid on strateegid ja spordipoliitika kujundajad läbi tegevuste organiseerimise ja neile on omane kõrge ametialane võimekus. (Horch 2003: 70)

Spordi ja vabaaja asutused hõlmavad endas mitmeid erinevaid töövaldkondi nagu rekreatsioon, tervis ja *fitness* ja väljas toimuvad sportlikud üritused (matkad, seiklusrajad jne) (Sport and Leisure 2013). Alljärgnevas tabelis on välja toodud ametikohad spordivaldkonnas.

**Tabel 4.** Erinevad ametikohad spordivaldkonnas. (Sport and Leisure 2013)

Spordi ja vabaaja asutuste ametikohad:	Ametikohad seotud spordi ja meediaga:	Meditasiinilised ametikohad seotud spordi ja vabaaja asutustega:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• treener;</li> <li>• <i>fitness</i>-instruktor</li> <li>• spordiklubi juhataja;</li> <li>• vabaaja või rekreatsiooni assistent;</li> <li>• vabaaja keskuse juhataja;</li> <li>• välitegevuste instruktor;</li> <li>• personaaltreener;</li> <li>• kehalise kasvatuse õpetaja;</li> <li>• elukutseline tippsportlane;</li> <li>• spordiarendaja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spordi ajakirjanik;</li> <li>• suhtekorraldaja;</li> <li>• spordi fotograaf.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• toitumisspetsialist;</li> <li>• füsioterapeut;</li> <li>• spordipsühholoog;</li> <li>• sporditerapeut;</li> <li>• spordiarst.</li> </ul>

Töötajate motiveerimine on juba kaua olnud vabaaja teenuseid pakkuvate organisatsioonide üheks oluliseks osaks nende tegevuses. Motivatsioon on juhtimise protsessi keskne punkt ja produktiivsuse alus. Vaba aja teenuseid pakkuvate organisatsioonide dünaamilises ja konkureerivas keskkonnas on üha olulisem, et juhid mõistaksid töötajaid tööle motiveerivaid vajadusi. Rahulolevad töötajad on olulised klientide saamiseks, nende säilitamiseks ja ettevõtte üldise kasumlikkuse suurendamiseks, sest töötajate rahulolu tagab teenuste osutamise jätkusuutlikkuse. (Kilili, Bozdaglar 2013)

Püüdes mõista töötajate motivatsiooni vabaaja teenuseid pakkuvates organisatsioonides, peaksid juhid mõistma oma ameti eripärasid ja iseloomulikke tunnuseid. Kuna varasemalt on selles valdkonnas töötavad inimesed püüdnud võtta üle pigem muude äri ja tööstusega seotud valdkondade eripärasid, ei ole neil olemas oma ainulaadset ja isikupärast lähenemist töötamaks inimestele vaba aja veetmise võimalusi pakkuvates ettevõtetes (Williams *et al.* 2009: 86-87). Ei teata seda, mis hoiab selles valdkonnas töötavaid inimesi oma ametikohal, mida need töötajad oma tööst arvavad ja nende pakutavate toodete/teenuste iseloom on samuti suhteliselt uurimata valdkond. (*Ibid* 2009: 86-87)

Mark Waters märgib oma artiklis selle kohta, kuidas Suurbritannia GP-treenerid arendavad end kui õpetajaid, et GP treenerid väärtustavad end väga kõrgelt ka meditsiinilise hariduse andjatena. Siinkohal on huvitav asjaolu, et naissoost treenerid väärtustavad meessoost treeneritest rohkem haridusasutuse usaldusväärsust, milles treeneri kvalifikatsioon omandatakse. (Waters ja Wall 2007:160)

Kuigi leidub vähe tõendeid empiiriliste uuringute kohta, mis looksid seose treeneri töö ja paranenud tulemuslikkuse vahel, võib kahtlematult väita, et treeneri töö toob endaga kaasa mitmeid kasulikke tegureid. See edendab inimestevahelisi suhteid, tagasiside andmist, hooldusega seotud küsimusi, vestlust, koostööd, vastuseid ja sidemete loomist veteranide, ekspertide ja algajate vahel treenimisega seotud küsimustes. Seega on treeneri tegevus kindlasti hea nii üksikisikute kui organisatsioonide jaoks. Ning seejuures on olulisimal kohal mõju, mida see endaga kaasa toob. (Park *et al.* 2008)

Allison Rossett, globaalse kinnisvarafirma esindajad ja treenimise projekti esindaja, määratles treenimist ning eelkõige treeneri ametit järgnevalt: Head treenerid on koolitajad, demonstreerides näiteks müügiga seotud läbirääkimise oskusi ja paludes algajatel proovida uusi strateegiad ning seejärel andes tagasisidet algajate pingutustele, esitledes neile loendit soovitud edaspidiseks arenguks. Head treenerid on ka integraatorid ning motivaatorid. (Rossett ja Marino 2005: 46-48)

Üha rohkem ettevõtteid vaatab üle oma tegevussuundi ja meeskonnaliikmete motiveerimine on muutunud üha olulisemaks meeskonna, osakonna ja organisatsiooni eduteguriks. Kuid et õigesti motiveerida, peavad juhid ja treenerid esmalt mõistma oma töötajate käitumist. Näiteks ei ole mõtet kasutada lahendusi, mis ei tööta või demotiveerivad töötajaid. Käitumise mõistmine on juhtimise ja koolituse võtmesõnaks. (Bossé-Smith 2005: 22)

Nagu kõikides teistes töövaldkondades on ka spordis väga olulised töörahulolu ja motivatsioonitase. Töörahulolu ja motivatsiooni mõjutavad mitmed erinevad tegurid. Väga palju saavad seda mõjutada tööandjad ja mingil määral ka kaastöötajad. On oluline, et nii juhtkond hindaks, väärtustaks treeneritööd ja mõistaks nende vajadusi. Nõrk organisatsioonitöö põhjustab treenerites rahuolematust ja viib oluliselt alla töötajate motivatsiooni.



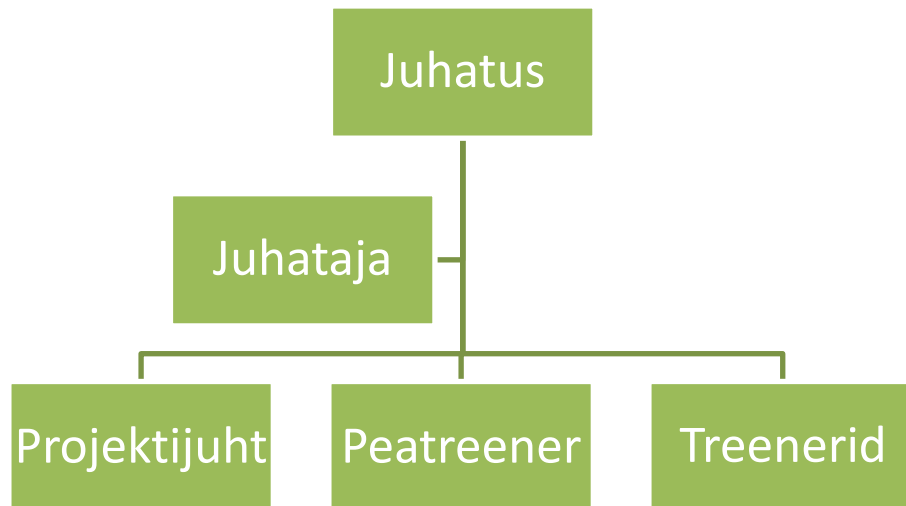
## **2. MOTIVATSIOONI JA TÖÖRAHULOLUUURING MTÜS TARTU UJUMISKLUBI**

### **2.1. Motivatsiooni ja töörahulolu probleematika MTÜs Tartu Ujumisklubi**

MTÜ Tartu Ujumisklubi on asutatud 16.11.2001. Klubi tegevusaladeks on spordi harrastamine ja spordiürituste korraldamine ja tegutseb samuti Tartu Ujumiskoolina. Ujumisklubi kuulub Eesti Triatloni Liitu, Eesti Ujumisliitu, Tartu Spordiliitu ja Tartumaa Spordiliitu. Tartu Ujumisklubis harrastab ujumist 844 ja triatlonit 24 inimest, nende hulgas nii täiskasvanud kui ka noored. (Eesti Spordiregister)

Tartu Ujumisklubi juhatus on kolme liikmeline ja juhatusel allub ujumisklubi juhataja. Kokku on 19 töötajat koos treeneritega. Tartu Ujumisklubi väärtustab oma kollektiivi, kus on meeldivad omavahelised suhted ja hea õhkkond. Personal töötab ühtselt selle nimel, et arendada noorte ja täiskasvanute sporti ning pakkuda parimaid treeningvõimalusi.

Organisatsiooni tegevuse eesmärgiks on ujumisoskuse propageerimine ja sportliku ujumise arendamine Tartu linnas ja maakonnas; huvialaringide töö korraldamine; kursuste ja koolitustegevuse organiseerimine; laagrite, võistluste ja heategevuslike ürituste läbiviimine ning organiseeritud gruppide lähetamine võistlustele ja üritustele. Vajadusel asutada ühingu tegevuse edendamiseks eraõiguslik ujumiskool. (Mittetulundusühingu...2005)



**Joonis 3.** MTÜ Tartu Ujumisklubi organisatsioonistruktuur ( Tartu Ujumisklubi suuline teade 20.04.2015, autori täiendatud).

Töötajate töörahulolu ja motivatsioon on organisatsiooni jaoks oluline ning selle aluseks on omavaheline suhtlemine ja usaldusväärsus. Kuna tegu on väikse kollektiiviga, siis kõikide murede ja probleemidega pöörduakse otse juhataja poole. Töötajate motivatsioon mõjutab oluliselt treeningute kvaliteeti, seega on tähtis hoida motivatsioonitase võimalikult kõrge. Treenerite rahulolu peegeldab nii laste kui ka lastevanemate rahulolu tundide läbi viimisega.

Tartu Ujumisklubi jaoks on oluline hoida püsivat personali. Juhataja sõnul on treenerite voolavus väike, maksimaalselt vahetub üks treener aasta jooksul. (Tartu Ujumisklubi juhataja suuline teade 20.04.2015). Väiksem tööjõu voolavus tagab kvaliteetsemad töötulemused. Tartu Ujumisklubis tegeleb personaliküsimustega juhataja (täienduskoolitused, vestlused). Intervjuust selgus, et regulaarselt ei viida läbi arenguvestlusi, pigem toimuvad vestlused vajadusepõhiselt. Varasemalt ei ole ettevõttes läbiviidud töörahulolu uuringuid, küll on toimunud treeningmetoodilised uuringud. Materiaalseteks ehk väliste motivaatoritena kasutatakse lisatasusid ja preemiaid. Mittemateriaalseteks ehk sisesteks motivaatoritena võib välja tuua turvalise ja hea töökeskkonna.

## 2.2. Motivatsiooni ja töörahulolu uuringu valim ja metoodika

Käesoleva uuringu eesmärgiks on välja selgitada Tartu Ujumisklubi treenerite tööga rahulolu ja motivatsiooni tase. Lähtuvalt uuringutulemustest teeb autor ettepanekud töötajate motivatsiooni taseme tõstmiseks ja selle hoidmiseks.

Antud alapeatükis antakse ülevaade töörahulolu ja motivatsiooniuuringu valimist, metoodikast ja tulemustest. Uurimismeetodiks valiti kvantitatiivne meetod ankeetküsitluse näol, mis koostati tuginedes töö teoreetilistele käsitlustele. Küsimuste formeerimiseks kasutati Maslowi inimvajaduste hierarhiat ja Herzbergi kahefaktori teooriaid. Ankeedi struktuuri loomisel võeti aluseks Spector'i töörahulolu mudel (Astrauskaitė 2011), milles jagati küsimused teemade kaupa erinevatesse plokkidesse. Struktuur kohandati autori poolt sobivaks. Küsimustik koosneb kahest osast. Esimeses osas tuuakse välja üldandmed nagu vanus, sugu, haridus ja tööstaaž. Teises osas on väited jaotatud kuude erinevasse plokki ja lõpus on võimalik vastajal lisada ka kommentaare:

- töökorraldus (7 väidet);
- eneseteostus (6 väidet);
- kollektiiv (5 väidet);
- juhtimine (5 väidet);
- tasustamine (4 väidet);
- motivatsioon (11 väidet).

Küsimuste mõõdikuna kasutati Likerti viiepallist vahemikskaalat: 1-ei ole üldse nõus; 2-pigem ei ole nõus; 3- nii ja naa; 4- olen nõus; 5- täiesti nõus.

Kvalitatiivse uuringumeetodina viidi läbi intervjuu MTÜ Tartu Ujumisklubi juhatajaga, kus uuriti lähemalt organisatsiooni struktuuri, treenerite töökoormust ja töötajate motiveerimise viise.

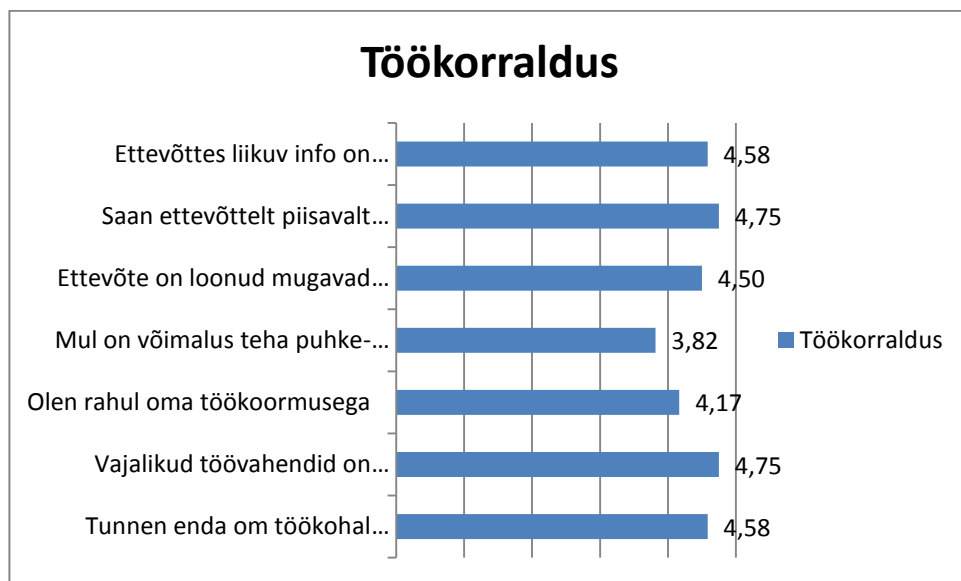
Ankeetküsimustiku uuringu üldkogumi ja valimi moodustasid kõik Tartu Ujumisklubi treenerid. Valimi suuruseks on 14 vastajat. Uuring viidi läbi ajavahemikul 13.04.2015-20.04.2015. Tartu Ujumisklubi juhataja palvel, viis lõputöö autor küsimustikud

ujumisklubi kontoris, kus juhataja andis ise lehed treeneritele edasi. Kokku jagas autor välja 14 ankeeti, millest 12 saadi vastustena tagasi. Seega osales uuringus 86% valimist. Lõputöö autor on arvestanud aususe, konfidentsiaalsuse, erapooletuse jm printsiipidega.

Andmeanalüüsi Microsoft Exceli andmetöötlusprogrammis leiti töörahulolu kategooriate mediaan, miinimum, maksimum, standardhälve ja keskmised näitajad. Üldiselt olid uuringutulemused keskmiselt väga head, mis on positiivne üllatus nii juhtkonnale kui ka töö autorile.

Ankeetküsimustikule vastas 12 treenerit 14st. (86% koguvalimist). Kõige rohkem oli vastajate hulgas naisi (75%). 83% vastajatest on kõrgharidusega ja enamik treenereid on alla 30 aasta vanad või vanuses 31-40. Kõige rohkem on ujumisklubis töötajaid kelle tööstaaž on üle 10 aasta (33%).

Joonisel 4 on välja toodud töökorralduse väidete keskmised hinnangud. Jooniselt selgub, et ettevõttes ollakse väga rahul töövahenditega ja tööalase informatsiooni saamisega. 75% vastajatest nõustusid antud väitega täielikult ja keskmise hindeg 4,75.

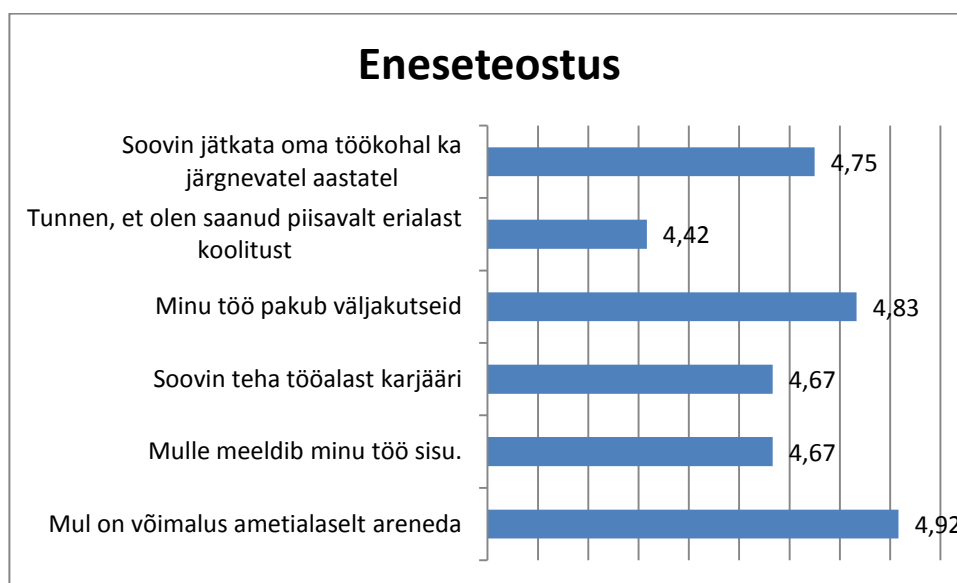


**Joonis 4.** Keskmised hinnangud rahuloluga töökorraldusele (autori koostatud).

Kõige rahulolematud ollakse lõuna- ja puhkepauside väitega. 33% vastanutest hindas lõuna- ja puhkepauside võimaldatuse väidet hindeg 3 või alla selle, mille keskmine hinnang tuli ka valdkonna kõige madalam 3,82. Samuti on madalamalt hinnatud rahulolu töökoormusega (4,17), 33% vastajatest andsid töökoormuse väitele hindeg 3. Info kättesaadavus ja turvalisus on võrdselt hinnatud keskmiselt 4,58. 67% vastajatest

nõustused täielikult väitega, et ettevõttes liikuv info on kiire ja kättesaadav. Turvalisust hindasid 58% vastajatest maksimumi vääriliseks.

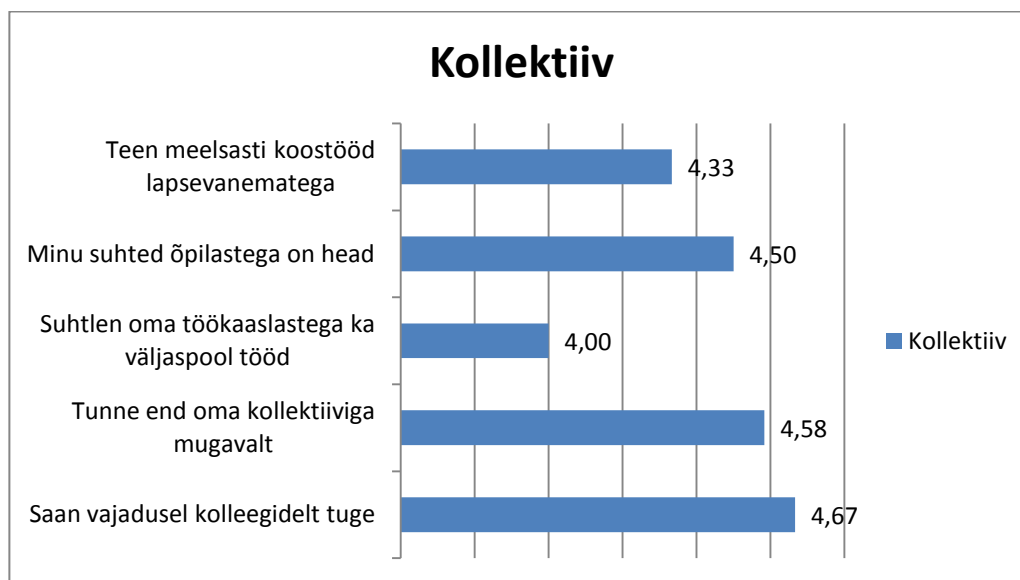
Treeneri töö puhul on enesetäiendus- ja areng väga olulisel kohal, seega eneseteostuse valdkonnas hindasid 92% vastajatest maksimum punktidega, et töökoht võimaldab neil ametialaselt areneda (vaata joonis 5). Samuti on treenerid väga positiivselt meelestatud treeneri töö jätkamisega ka tulevikus, 75% vastajatest nõustasid täiesti väitega, et töötavad oma ametikohal ka järgnevatel aastatel. Treenerite puhul mängib töökvaliteedi säilimisel suurt rolli erialane koolitus ja üldiselt spordiorganisatsioonides planeerib juhtkond vajalikud koolitused. Tartu Ujumisklubi treeneritest 50% hindas erialase koolituse saamist alla viie punkti ja see väide sai kategooria kõige madalama keskmise hinde (4,42). Töö sisu ja tööalase karjääri tegemise soovi väited said võrdselt keskmiseks hindeks 4,67. 75% vastajatest nõustus täielikult väitega, et töö pakub neile väljakutseid.



**Joonis 5.** Keskmised hinnangud rahuloluga eneseteostusvõimalustele (autori koostatud).

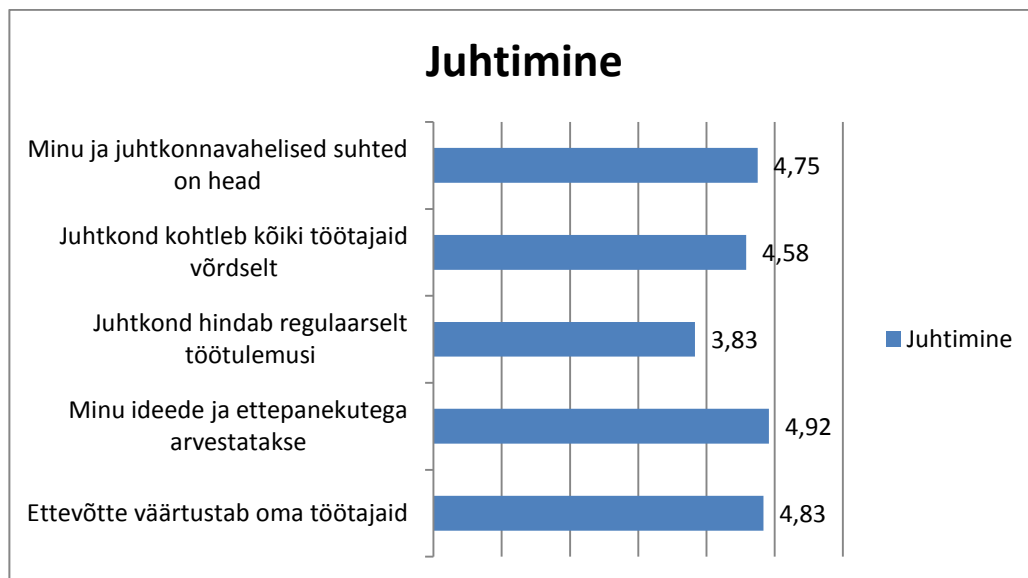
Joonisel 6 on välja toodud treenerite suhted kaastöötajatega ja lapsevanematega. 67% vastanutest hindasid maksimum punktidega kolleegidelt saadavat tuge ja keskmiseks hindeks tuli 4,67, seega on see kollektiivi valdkonnas kõige parema keskmise hinnanguga. 33% naistest hindasid antud väited hindega 4, seega võib järeldada, et mehed tunnevad kolleegidelt saadavat tuge rohkem kui naised. Väide: „Tunnen end oma kollektiiviga mugavalt“ sai keskmiseks hindeks 4,58. 58% vastajatest nõustusid selle

väitega täielikult. Madalamalt hinnati suhteid õpilastega ja väite keskmiseks hindeks tuli 4,50, koostöö lapsevanematega pälvis keskmiseks hindeks 4,33 ja kõige madalalt hinnati töökaaslastega suhtlemist väljaspool tööd, mille keskmine hinne oli 4,00.



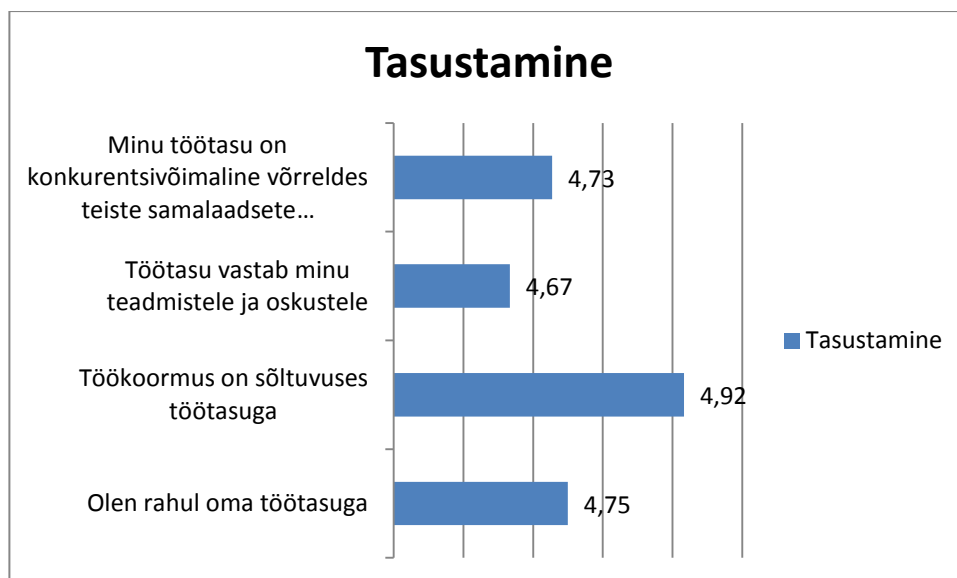
**Joonis 6.** Keskmised hinnangud rahuloluga kollektiiviga (autori koosatud).

Juhtimise kategoorias sai kõige kõrgema hinde väide: „Minu ideede ja ettepanekutega arvestatakse“, mille keskmiseks hindeks tuli 4,92, mis on ligilähedale maksimumile (vaata joonis 7). 92% vastanutest nõustusid täielikult, et nende ideede ja ettepanekutega arvestatakse. Kõrgelt hinnati ka suhteid juhatusega, mis sai keskmiseks hindeks 4,75 ja töötajate väärtustamine ettevõttes sai keskmiseks hindeks 4,83. 58% vastanutest nõustusid täielikult väitega, et juhtkond kohtleb kõiki oma töötajaid võrdselt. Kõige madalamaks (3,83%) hinnati selles kategoorias juhtkonna regulaarset hindamist töötulemustele. 50% vastanutest hindasid antud väidet punktiga 3 või alla selle.



**Joonis 7.** Keskmised hinnangud rahuloluga juhtimisega (autori koostatud).

Tasustamise kategoorias hinnati kõiki väiteid suhteliselt võrdselt kõrgelt (vaata joonis 8). Kõige paremini ollakse rahul töökoormuse sõltuvusega töötasu suhtes, mis sai keskmiseks hindeks 4,92 ja 92% vastanutest nõustusid täielikult selle väitega. Samuti peetakse oma töötasu konkurentsivõimeliseks, keskmine hinne antud väitele tuli 4,73. Töötasuga rahulolu hinnati keskmiselt 4,75 punktiga. Kõige vähem rahulolu selles kategoorias on väitega, et töötasu vastab teadmiste ja oskustele, mille keskmine hinne tuli 4,67. 33% vastanutest nõustusid osaliselt antud väitega.



**Joonis 8.** Keskmised hinnangud rahuloluga tasustamisega (autori koostatud).

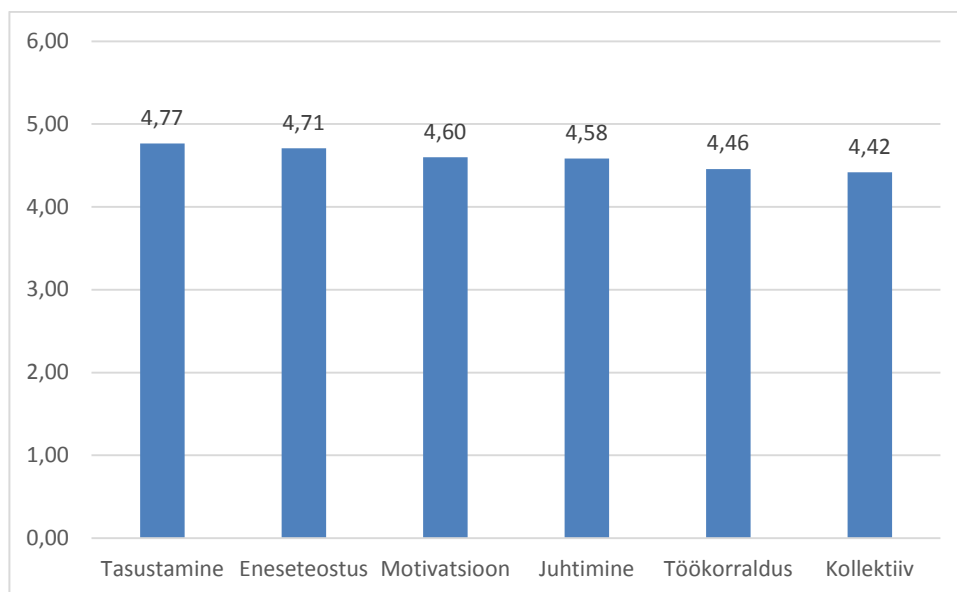
Joonisel 9 on välja toodud motivatsioonitegurite kategooria keskmised hinnangud. Antud kategoorias oli kokku 11 väidet. Kõige suurimateks motivaatoriteks on õpilaste saavutused, mis sai keskmiseks hindeks 4,83 ja arenemisvõimalused, mille keskmine hinne tuli 4,83. Mõlema väite puhul nõustusid 83% vastanutest täielikult antud väidetega. Samuti on suureks motivatsiooniteguriks paremad töötingimused, mida hinnati keskmise hindega 4,75. Erialaste koolituste võimalust ja tunnet, et töö on vastutusrikas, hinnati võrdselt keskmise hindena 4,67.



**Joonis 9.** Motivatsioonitegurite keskmised hinnangud MTÜ Tartu Ujumisklubis (autori koostatud).

Madalamalt hinnati motivatsiooniteguritena töö eest saadavat tunnustust, mis sai keskmiseks hindeks 4,58 ja tunnustust kui motivatsioonitegurit, mida hinnati keskmise hindega 4,50. Samuti hinnati keskmiselt 4,50 punktiga palka kui motivatsioonitegurit ja kõige madalad hinnangud said võrdselt kolleegide toetuse ( keskmine 4,42), tööle minemise nautimise (keskmine 4,42) ja tööga rahuolu treenerina (keskmine 4,42) väited. 17% vastanutest hindasid kolleegide toetust viie palli skaalal 3 punktiga.





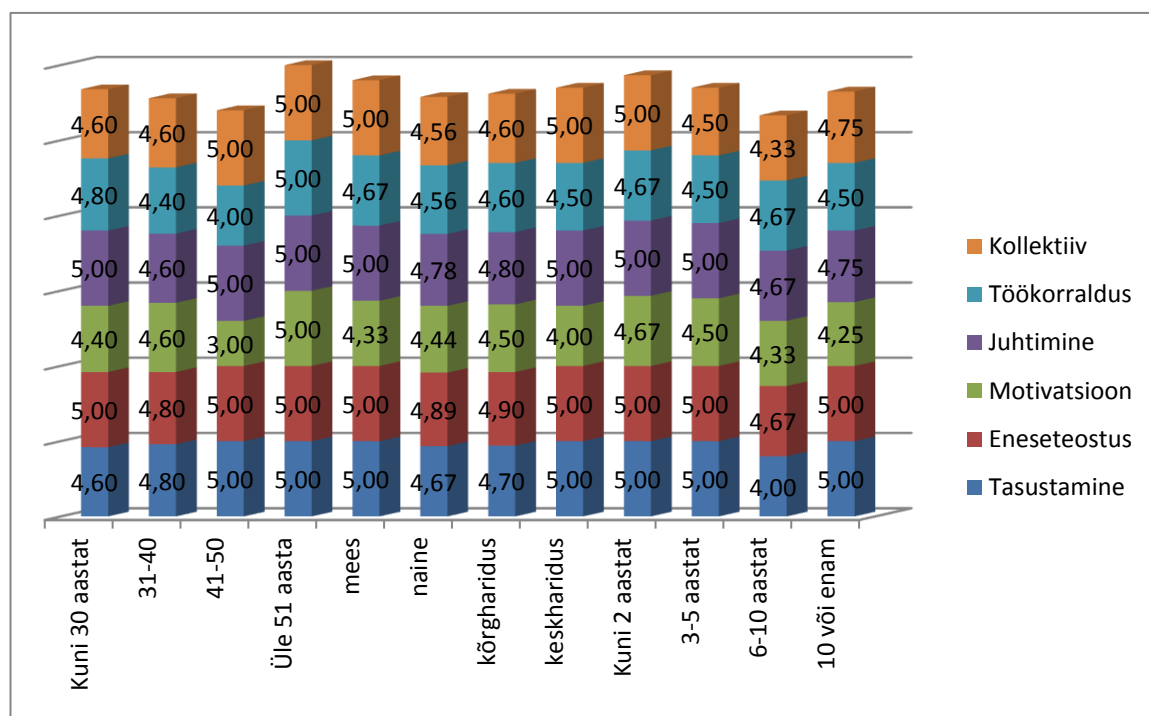
**Joonis 10.** Kategooriate keskmised hinnangud (autori koostatud).

Autor leiab, et Tartu Ujumisklubi kollektiiv on väga ühtehoidev ja töökaaslastega tuntakse end mugavalt ja suhted õpilaste ning vanematega on head. Samuti on hea läbisaamine juhtkonnaga ja töötajate ideede ning ettepanekutega arvestatakse. Joonisel 10 on välja toodud küsimuste kategooriate keskmised hinnangud. Hinnangud on suhteliselt võrdsed. Kõige kõrgemalt hinnati tasustamise kategooriat, mis sai keskmiseks hindeks 4,77 ja eneseteostuse valdkonda, mille keskmine hinne tuli 4,71. Juhtimise ja töökorralduse keskmised hinded olid vastavalt 4,58 ja 4,46. Kõige madalamalt hinnati kollektiivi valdkonda, mis sai keskmiseks hindeks 4,42.

**Tabel 5.** Kategooriate keskmised hinnangud, min ja max tulemused, mediaan ja standardhälve (autori koostatud).

Valdkond	keskmine	min	max	mediaan	standardhälve
Tasustamine	4,77	3,82	4,75	4,58	0,34
Eneseteostus	4,71	4,42	4,92	4,71	0,17
Motivatsioon	4,60	4,00	4,67	4,50	0,26
Juhtimine	4,58	3,83	4,92	4,75	0,44
Töökorraldus	4,46	4,67	4,92	4,74	0,11
Kollektiiv	4,42	4,42	4,92	4,67	0,16

Tabelis 5 välja toodud valdkondade keskmised hinnangud, miinimum, maksimum, mediaan ja standardhälve näitajad. Uuringus kasutatud küsimustikus (vaata lisa 1) sai kõige madalama hinnangu kollektiivi valdkond, mis sai keskmiseks hindeks 4,42. Kõige madalama hinnangu sai väide- suhtlen oma kollektiiviga ja väljaspool tööd ja kõige kõrgemalt hinnati kolleegidelt saadavat tuge.



**Joonis 11.** Gruppide keskmised hinnangud kategooriatele (autori koostatud).

Joonisel 11 on näha küsimustikule vastanute gruppide keskmised hinnangud erinevatele kategooriatele. Tulemused on suhteliselt võrdsed. Madalamatest tulemustest võib välja tuua, et 41-50 aastased vastajad hindasid motivatsiooni kategooriat viie palli skaalal hindegga 3. Ülejäänud kategooriad on hinnatud vastavalt 5 punkti (kollektiiv, juhtimine, eneseteostus ja tasustamine) ja 4 punkti töökorraldus. Samuti on madalam tulemus motivatsiooni kategoorias (keskmine 4,33) vastajate seas, kes on Tartu Ujumisklubis töötanud 6-10 aastat.

### **2.3. Motivatsiooni ja töörahulolu uuringu järeldused ja ettepanekud**

Tänapäeval on ettevõtted üsna keerulises olukorras, kus ühel ajal tuleb täita organisatsioonilised eesmärgid ja teisel ajal suuta motiveerida personali tagades viimase võimalikult suure tööga rahulolu. Ettevõtte edukaks toimimiseks on vaja kvalifitseeritud ja motiveeritud personali. Kui töötaja hoiak töö suhtes on negatiivne, mõjub see ettevõttele halvasti ja tagajärgedeks võivad olla tööjõu voolavus, puudumine töölt ja paljud muud näitajad. Töötaja üldine hoiak väljendub tema töörahulolus. Personali töörahulolu ja motivatsiooni välja selgitamiseks on oluline teha ettevõtte siseselt uuringuid, mis näitavad töötajate motivatsioonitaset ja üldist tööga rahuolu. Tänu uuringutele on võimalus teha vajalikud parandused ja leida viise, kuidas motivatsiooni tõsta.

MTÜ Tartu Ujumisklubis läbi viidud töörahulolu uuringu põhjal võib väita, et üldine rahulolu ja motivatsioon on heal tasemel. Kõige kõrgemalt hinnati tasustamist, mis näitab, et tööandja hindab ja väärtustab oma töötajaid. Kuigi töötasu on sageli üheks suurimaks motivatsiooniallikaks, mängivad töörahulolu juures suurt rolli ka teised tegurid. Vajadus raha järgi kasvab sõltuvalt elatustasemest teatud piirini, mille järel rahale omistatakse normaalne psühholoogiline seisund inimväärikuse säilitamiseks. Kõrge tulemuse sai ka eneseteostuse valdkond. Eneseteostuse vajadus on üks suurimaid töötegemise põhjuseid.

Kõrgemad hinnangud anti ka motivatsiooni ja juhtimise valdkonda puudutavatele küsimustele. Õpilaste saavutused ja arenemisvõimalused pälvisid selles kategoorias kõige kõrgemad punktid. Treeneritöö puhul peegeldavad edukad õpilased treeneri töö kvaliteeti ja ühtlasi mõjub see positiivselt enesehinnangule. Võib öelda, et õpilaste saavutused annavad treenerile väärtust juurde.

Ettevõtete juhtide ülesandeks on tagada võimalikult efektiivselt töötav personal. Juhtide käitumine ja suhtumine peegeldub töötajate rahuolus ja mõjutab nende motivatsioonitaset. Ei ole võimalik rahuldada kõikide töötajate vajadusi, kuid töörahulolu on võimalik tõsta ka omavaheliste heade suhete hoidmisega. MTÜ Tartu

Ujumisklubis tehtud uuringust selgus, et juhtkonna ja töötajate vahelised suhted on väga head töötajad tunnevad end väärtuslikult. Suhted ülemustega on üheks Herzbergi teooriast lähtuvast hügieeni- ja keskkonnateguritest. Juhtimise valdkonnas hinnati probleemsemaks regulaarsete töötulemuste hindamise küsimust. Töötulemuste hindamine on oluline, sest annab töötajale aimu oma töötulemuslikkusest ja vigadest mida võiks parandada. Samuti saab töötaja heade tulemuste korral positiivset tagasisidet, mis tõstab oluliselt motivatsiooni ja töötahet.

Antud uuringus selgus, et madalamad hinnangud pärjavad töökorralduse ja kollektiivi puudutavad väited. Efektne ettevõtte töökorraldus on oluline tegur tulemuslikkuse saavutamisel. Ladus töökorraldus mõjub hästi personali tööviljakusele. Töötajal on hea kui vajalikud töövahendid on kättesaadavad, ettevõttes ei teki infosulgu, töötingimused on kaasaegsed ja mugavad. Madalamad punktid töökorralduse valdkonnas anti lõuna-ja puhkepauside võimaldusele ja rahulolule töökoormusele. Puhkepausideta töötamine suurendab töökoormust ja mõjub negatiivselt töö kvaliteedile. Ülekoormatud inimesel tekib kiiremini stress ja motivatsioonikriis. Samuti võib tekkida läbipõlemisesündroom. Treenerid annavad tihti mitu treeningtundi järjest, pidevalt suheldes ja liikudes.

Head suhted kolleegidega on paljudele oluliseks väärtuseks ja innustajaks. Toetav ja rahulik töökeskkond on peamiseks tingimuseks heade tulemuste saavutamiseks. Kõige madalad punktid käesolevas uuringus sai kollektiivi valdkond. Siiski hinnati kõiki küsimusi võrdselt heade punktidega. Välja võib tuua väite, mis puudutas töökaaslastega suhtlemist väljaspool tööaega. Võib öelda, et 33% vastanutest ei suhtle väga tihti oma töökaaslastega väljaspool tööd.

Treeneritöö on nagu õpetajal- ootused on kõrged ja palju on suhtlemist ka lapsevanematega. Koostöö lapsevanematega tagab lapse parema arengu ja aitab hinnata õppeprotsesse. Tulemustest selgus, et treenerid teevad meelsasti koostööd lapsevanematega.

Kuna uuringutulemused on keskmiselt väga head ja MTÜ Tartu Ujumisklubis on treenerite töörahulolu ja motivatsioon heal tasemel, leiab autor, et väga oluline on hoida motiveeritusetaset ja jätkata sama hea töökorraldusega. Alljärgnevalt teeb autor MTÜ

Tartu Ujumisklubile ettepanekud töötajate motivatsiooni tõstmiseks ja lahendused probleemsematele teemadele:

- arvestada treenerite individuaalsete soovidega töögraafikute koostamisel;
- korraldada kollektiivseid ühisüritusi, et töötajad saaksid omavahel veel rohkem suhelda;
- hinnata regulaarselt töötulemusi, andes treenerite tagasisidet nende töö tulemuslikkuse kohta;
- teha regulaarselt arenguvestlusi, et selgitada välja töötajate motivatsioon ja töörahulolu ning kindlustamaks viimaste püsivust;
- säilitada töötasu ja hoida see konkurentsivõimelisena.

Autor leiab, et kuigi keskmiselt olid tulemused väga head, on siiski mõned probleemid, mida ettevõtte võiks põhjalikult käsitleda ja millele tähelepanu pöörata. Iga organisatsiooni jaoks on oluline rahulolev töötaja ja seega peaks kindlasti treenerite motivatsioonitaste hoidma kõrgel tasemel.

## KOKKUVÕTE

Tööraahulolu ja motivatsioon on omavahel väga tihedalt seotud. Töötulemused sõltuvad paljuski töötajate rahulolust töökorraldusega, töötingimustega ja juhtimisest organisatsioonis. Motivatsiooni mõjutavad mitmed erinevad tegurid. Mitmed rahuloluteooriad selgitavad inimese motivatsiooni vajadustest ja nende rahuldamisest lähtuvalt. Tööga rahulolu saab tõsta töötajate motivatsiooni suurendades.

Spordi valdkonnas on treenerite motivatsioon aktuaalne teema, sest tihti on treenerid alamakstud ja suure töökoormusega. Treenerite puhul on edu saavutamiseks olulised mitmed tegurid, kaasaarvatud motivatsioon ja rahulolu tööga. Spordiorganisatsioonid peaksid tähelepanu pöörama treenerite tööraahulole, et kindlustada kvaliteetsed töötulemused ja hoida treenerite motivatsioonitaset, et vältida nende läbipõlemist. Töötajate rahulolu välja selgitamiseks peab organisatsioonis läbi viima tööraahulolu ja motivatsiooni uuringuid. Taolised uuringud annavad juhtkonnale ülevaate tööraahulolu hetke olukorrast ja probleemsetest teemadest. Uuringu tulemustele toetudes saab teha järeldusi ja leida probleemidele lahendused.

Käesolev lõputöö uuris erinevaid tööraahulolu ja motivatsiooniteooriaid ja tõi näiteid spordivaldkonnas töötavate inimeste motivatsiooniteguritest. Tuntumatest teooriatest käsitleti antud lõputöös Maslowi vajaduste hierarhiat, Herzbergi kahefaktori teooriat ja Vroomi ootuste teooriat. Maslowi teooria järgi on inimese vajadused üksteisele hierarhiliselt allutatud ja iga inimese püüdluste tipuks on eneseteostus. Eneseteostuse all pidas Maslow silmas inimese suutlikkust saavutada kõik see, milleks tal jätkub võimeid, oskusi ja teadmisi, ning seejuures saavutatust ka rahuldust tunda.

Herzberg teooria jaguneb kaheks- hügieenifaktorid, mis mõjutavad tööga rahulolematust ja motivatsioonifaktorid, mille olemasolul võib tekkida rahulolu. Hügieenifaktoriteks on näiteks kindlustunne töö, palk, töötingimused, suhted, juhtimise kvaliteet, töökeskkond.

Motivatsioonifaktorid on saavutusvajaduse rahuldamine, vastutuse usaldamine, eneseteostus võimalus huvitav töö ja tunnustus. Hügieenifaktorite abil on võimalik leevendada rahulolematust ja motivatsioonifaktorite abil tõsta rahulolu.

Vroomi ootuste teooria väidab, et motivatsioon ei sõltu ainult vajadustest, vaid ka inimeste ootustega teatud tegevusele. Teooria kohaselt on eesmärkideni jõudmiseks kolm erinevat tegevust: pingutus (tegevus), tegevus (tagajärg) ja valents ehk olulisus.

Inimeste rahulolu ja motivatsiooni mõjutamiseks on mitmeid erinevaid võimalusi. Üheks suurimaks motivaatoriks on palk, aga tähtsal kohal on ka tunnustus ja eneseteostusvajadus. Personali motiveerimiseks peab juhtkond väärtustama töö tegijat, hoidma häid suhteid ja pakkuma mugavat töökeskkonda. Treenerite puhul mõjutab alamotiveeritus suurel määral töö kvaliteeti, seetõttu on oluline vältida treenerite ülekoormust ja tööga rahulolematust.

Käesoleva lõputöö raames viidi läbi töörahulolu ja motivatsiooniuring MTÜ Tartu Ujumisklubi treenerite seas. Uuring viidi läbi ankeetküsimustikuna ja küsimused koostati tuginedes töös käsitlevatele teooriatele. Küsitlus viidi läbi ajavahemikul 13.04.2015-20.04.2015. Valimi suuruseks oli 14 treenerit, küsitlusele vastas neist 12, ehk 86% koguvalimist. Küsimustikus oli kokku 42 väidet, mis olid teemade kaupa jagatud kuude erinevasse plokki

Uuringutulemustest lähtuvalt saab öelda, et MTÜ Tartu Ujumisklubi treenerite motivatsioon ja töörahulolu on väga heal tasemel. Kõige kõrgemalt hinnati tasustamise valdkonda, millest võib järeldada antud spordiorganisatsioonis ei ole treeneripalkadega probleeme. Kõrgelt hinnati ka eneseteostus- ja motivatsioonivaldkonda. Madalamaiks hinnati kollektiivi valdkonda. Selgus, et kaastöötajatega väljaspool tööd, aega väga ei veedeta. Töökorralduse valdkonnas sai madalama hinnangu puhke- ja lõunapauside võimaldatus. Treenerid annavad tihti mitu treeningtundi järjest ja pause pole alati võimalik teha. Lähtuvalt hinnangutest, tegi töö autor MTÜ Tartu Ujumisklubi juhtkonnale ettepanekud motivatsioontaseme hoidmiseks ja tõstmiseks.

Treenerite ülekoormuse vältimiseks tuleks vaadata üle treeningtundide järjestused ja võimalusel jätta sisse pausid. Oluline on korraldada rohkem kollektiivseid ühisüritusi töötajate paremaks integreerumiseks. Regulaarne hindamine ja arenguestlused soodustavad juhtkonna ja töötaja vahelisi suhteid ja annavad hea ülevaate töö tulemustest.

Kokkuvõttes leiab töö autor, et lõputöö andis ettevõttele olulist informatsiooni töötajate rahulolust ja motivatsioonist. On meeldiv teada, et töötajad tunnevad ennast turvaliselt ja on rahul oma tööga. Juhtkond saab lähtuvalt järeldustest pöörata tähelepanu probleemsematele teemadele ja hoida oma töötajaid ka edasipidi kõrgelt motiveerituna.



## VIIDATUD ALLIKAD

- 1) **Akindutire, I. O.** 2003. Determinants of satisfaction in career: Expectations of Nigerian coaches. *International Journal of Sports Psychology*. Vol 24, pp 18-26.
- 2) **Astrauskaitė, M.** 2011. Job Satisfaction Survey: A Confirmatory Factor Analysis Based on Secondary School Teachers' Sample. *International Journal of Business and Management*. Vol. 6, No 5.
- 3) **Barnson, C. S.** 2011. The process of coaching: An examination of authenticity. *Sport Education Leadership*.  
[<http://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1402/>] 11.04.2015.
- 4) **Barnson, C. S.** 2014. The Authentic Coaching Model: A Grounded Theory of Coaching. *International Sports Coaching Journal*. Vol 1, pp 61-74.
- 5) **Biscontini, L.** 2010. The Age of SELF-CARE: PART 1 Tips for forming a "spa for the soul" . *American Fitness*. Vol. 28 Issue 6, pp 12-13.
- 6) **Bossé-Smith, L.** 2005. More Than Motivation. Vol. 59 Issue 10, pp 22-23.
- 7) **Brizzi-Benedict, Donna M.** 2004. *American Fitness*. Four Ways to Avoid Burnout. Vol. 22 Issue 6, pp 54-54.
- 8) **Dixon, M., Warner, S.** 2010. Employee Satisfaction in Sport: Development of a Multi-Dimensional Model in Coaching. *Journal of Sport Management*. 24, PP 139-168.
- 9) **Drakou, A., Tsetzis, G.** 2008. JOB SATISFACTION DIFFERENCES AMONG COACHES OF VARIOUS SPORTS IN GREECE. *United States Sports Academy University: The Sports Journal.*, pp 1-11.

- 10) **Čížek, P.** 2012. The application of Maslow's hierarchy of needs to the entrepreneur's motivation-the example from region Pardubice. Vol. 18 Issue 24, pp 43-50.
- 11) Coaching Environment. 2008. Creating the environment for coaching. [[https://www.y2cp.com/ressources/publications/articles/tests/adc/creating\\_the\\_environment.pdf](https://www.y2cp.com/ressources/publications/articles/tests/adc/creating_the_environment.pdf)] 16.04.2015.
- 12) **Crede, M., Chernyshenko, S. O., Bagram, J., Sully, M.** 2009. Contextual Performance and the Job Satisfaction–Dissatisfaction Distinction: Examining Artifacts and Utility. Human Performance. Vol. 22 pp 246–272.
- 13) **Crompton, A. M.** 2013. Keeping the motivation going. University of North Carolina. Vol. 26, pp 144-146.
- 14) **Dimitrios, B., Koustelios, A., Zoutnatzi, E., Koutiva, M., Sdolias, L., Barbi, I.** 2013. Job satisfaction and job burnout of coaches: A review of the international literature. Vol. 3, pp 27-38.
- 15) **Dobre, I. O.** 2013. Employee motivation and organizational performance. The Bucharest University of Economic Studies. Vol. 5, pp 53.
- 16) Eesti Spordiregister. MTÜ Tartu Ujumisklubi. Andmed seisuga: 02.03.2015. [<https://www.spordiregister.ee/index.php?org=459>] 18.04.2015.
- 17) **Fitzpatrick, T. A.** 2008. The relationship between job satisfaction and psychological climate among community banking employees. Minnsesota: Walden University. [<http://search.proquest.com/docview/304380932>] 18.04.2015.
- 18) **Fletcher, D., Scott, M.** 2010. Psychological stress in sports coaches: A review of concepts, research, and practice. Journal of Sports Sciences .Volume 28, pp 127-137.
- 19) **Freudenberger H. J.** 1974. Staff Burn-Out. Journal of Social Issues. Vol. 30, pp 159-165.
- 20) **Frey, M.** 2007. College coaches' experiences with stress: Problem solvers have problems too. The Sports Psychologist. TSP Volume 21, Issue 1, March, pp 38-57.

- 21) **Furnham, Adrian; Eracleous, Andreas.** 2009. Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 24 Issue 8, pp 765-779.
- 22) **Gardner, Godfrey.** Is there a valid test of Herzberg's two-factor theory? *Journal of Occupational Psychology*. Vol. 50 Issue 3, pp 197-204.
- 23) **Griffin, R., Moorhead, G.** 2009. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Glasgow: Eleventh Edition.
- 24) **Gomez, S., Opazo, M., Marti, C.** 2007. Structural characteristics of sport organizations: main trends in the academic discussion. Working paper. University of Navarra.
- 25) **Hamington, Maurice.** 2010 The Will to Care: Performance, Expectation, and Imagination. *Hypatia*. Vol. 25 Issue 3, pp 675-695.
- 26) **Hedstorm, R.** 2014. Effective Strategies for Dealing with Coaching Burnout. *Association of Applied Sport Psychology*. [<http://www.appliedsportpsych.org/blog/effective-strategies-for-dealing-with-coaching-burnout/>] 15.05.2015.
- 27) **Heinrand, M.** 2009. Toimetulekustiilide ja psühholoogilise kapitali seosed stressi, läbipõlemise ja rahuloluga. Lk 7. Tallinna Ülikooli psühholoogia instituut. (Magistritöö).
- 28) **Horch, H.** 2003. *Managing Leisure*. Vol. 8, pp 70-84.
- 29) **Ibarra, H.** The Authenticity Paradox. *Harvard Business Review*. January-February 2015 issue, pp 1. [<https://hbr.org/2015/01/the-authenticity-paradox>] 11.04.2015.
- 30) **Ilhan, L. E.** 2012. Levels of job satisfaction of coaches providing education to mentally retarded children in Turkey. *School of Physical Education and Sports*. Gazi University, Ankara, Turkey. Vol 13, pp 1-2.
- 31) **Jerome, N.** 2013. Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention*: Vol. 2, pp 39-45.

- 32) **Judge, T. A., Church, A. H.** 2000. Job satisfaction: Research and practice. In C. L. Cooper & E. A. Locke (Eds.), *Industrial and Organizational psychology: Linking theory with practice*. Oxford: pp 166-198.
- 33) **Judge, T. A., Klinger, R.** 2008. Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work. New York: Vol. 19, pp. 393-413.
- 34) **Kilili, R., Bozdaglar, H.** 2013. Comparing job satisfaction among managers and employees: an empirical evidence leisure sector in North Cyprus. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*. Vol. 5, no 2.
- 35) **Koustelious, A., Tsigilis, N.** 2005. The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*. Vol. 11 Issue 2, pp 189-203.
- 36) **Lawler, E., E, Worley, G. C.** 2006. *Reward Systems, Motivation and Organizational Change*. University of Southern California. p 3.
- 37) **Lee, S.** 2007. Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*. Vol. 56 Iss 9 pp. 788 – 796.
- 38) **Link, T.** Training Development 2006. [<http://www.articlesphere.com/Article/Fierce-Conversations--Part-3/53359>]. 11.04.2015.
- 39) **Locke, E. A.** 1976. The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. pp 1297-1349.
- 40) **Locke, E. A.** 1968. Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*. Vol. 3, pp 157-189.
- 41) **Locke, E. A., Latham, G. P.** 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. (kaudviide)
- 42) **Locke, E. A., Latham, G. P.** 2002. Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*. Vol. 57 pp 705–717.
- 43) **Lundkvist, E., Stenling A., Gustafsson, H., Hassmen, P.** 2014. Measurement in Physical Education & Exercise Science. How to Measure Coach Burnout: An Evaluation of Three Burnout Measures. Vol. 18 Issue 3, pp 209-226.
- 44) Majandusaasta aruanne 2012. 1.1.2012–31.12.2012. Riigikontroll. [<http://www.riigikontroll.ee>] 19.03.2015.

- 45) **Maslow, A.** 2007. Motivatsioon ja isiksus. Tallinn: Mantra kirjastus
- 46) **McIntosh, D.** 2012. Managers - Competency or Style? Developing people globally. [<http://community.dpgplc.co.uk/blog/managers-competency-or-style>]. 14.04.2015.
- 47) **Medved, James A.** 1982. The applicability of Herzberg's Motivation-Hygiene theory. Educational Leadership. Vol. 39 Issue 7, p 555.
- 48) Mittetulundusühingu Tartu Ujumisklubi põhikiri. 2005. [[http://www.tuk.ee/files/documents/tuk\\_pohikiri.pdf](http://www.tuk.ee/files/documents/tuk_pohikiri.pdf)] 20.04.2015.
- 49) **Olorunsola, R.** (1992). Motivating Library Staff: A Look at Frederick Herzberg's Motivating-Hygiene Theory. [<http://dx.doi.org/10.1108/00242539210010605>] 10.03.2015.
- 50) **Olusoga, P., Butt, J., Hays, K., Maynard, I. W.** 2009. Stress in elite sports coaching: Identifying stressors. Journal of Applied Sport Psychology, 21(4), pp 442-459.
- 51) **Park, S., Yang, B., Mclean, G.** 2008. An Examination of Relationships between Managerial Coaching and Employee Development. [<http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED501641.pdf>] 15.05.2015.
- 52) **Ramezani, N. Z., Teimori, A., Nedae, T.** 2013. Sports managers roles and employees' job satisfaction. European Journal of Experimental Biology. Pelagia Research Library. Vol. 3 (5), pp 61-67.
- 53) **Robbins, S.** 1993. Organizational Behavior. Englewood Cliffs: Prentice-Hall. (kaudviide)
- 54) **Rossett, A., Marino, G.** 2005. If Coaching is Good, then E-Coaching is... T+D. Vol. 59 Issue 11, pp 46-49.
- 55) **Slack, T.** 1997. „Understanding sport organizations: The application of organizational theory“, Champaign, IL, Human Kinetics. (kaudviide)
- 56) Spordi- ja kehakultuuritöötaja. Õppematerjalid õpilastele. [<http://www.kool.ee/?8188>] 18.05.2015.
- 57) Sport and Leisure. 2013. The University of Edinburgh Careers Service. [[http://www.ed.ac.uk/polopoly\\_fs/1.128657!/fileManager/Where%20do%20I%20start%20-%20Sport%20and%20Leisure.pdf](http://www.ed.ac.uk/polopoly_fs/1.128657!/fileManager/Where%20do%20I%20start%20-%20Sport%20and%20Leisure.pdf)] 14.04.2015.

- 58) **Stewart, M.** 2010. Theories X and Y, Revisited. Oxford Leadership Journal. Vol. 1, pp 3.
- 59) **Suciu, L. E., Mortan, M., Lazăr, L.** 2013. Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy. Transylvanian Review of Administrative Sciences, Is 39, pp 180-200.
- 60) **Tashman, L. S. Tenenbaum, G. Eklund, R.** 2010. Anxiety, Stress & Coping. The effect of perceived stress on the relationship between perfectionism and burnout in coaches. Anxiety, Stress & Coping. Vol. 23 Issue 2, pp 195-212.
- 61) **Waters, Mark., Wall, D.** 2007. Educational CPD: how UK GP trainers develop themselves as teachers. Medical Teacher. Vol. 29 Issue 6, pp 160-169.
- 62) **Vealey, R. S., Armstrong, L., Comar, W., Greenleaf, C. A.** 1998. Influence of perceived coaching behaviors on burnout and competitive anxiety in female college athletes. Journal of Applied Sport Psychology. Vol. 10, pp 297-318.
- 63) **Wiley, C.** 1997. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. [<http://dx.doi.org/10.1108/01437729710169373>] 08.03.2015.
- 64) **Williams, A., Lankford, S., DeGraaf D.** 1999. How Managers Perceive Factors That Impact Employee Motivation: An Application of Pathfinder Analysis. Journal of Park & Recreation Administration. Vol. 17 Issue 2, pp 84-106.
- 65) **Vila, L., Garcia-Mora, B.** 2005. Education and the Determinants of Job Satisfaction. Vol. 13 Issue 4, pp 409-425.
- 66) **Virovere, A., Alas, R., Liigand, J.** 2005. Organisatsioonikäitumine. Tallinn: Külim.
- 67) **Vroom, V. H.** 1964. Work and Motivation: New York. (kaudviide)
- 68) **Yilmaz, B.** 2013. Work motivation of academic staff that work in the field of physical education and sports. International Journal of Academic Research. Nov2013, Vol. 5 Issue 6, pp 125-130.

## **Lisa 1. MTÜ Tartu Ujumisklubi töörahulolu küsimustik**

Lugupeetud Tartu Ujumisklubi treener!

Olen Tartu Ülikooli Pärnu kolledži spordikorralduse ja projektijuhtimise eriala tudeng ja soovin seoses lõputööga läbi viia MTÜ Tartu Ujumisklubis treenerite töörahulolu ja motivatsiooni uuringu.

Käesoleva uuringu eesmärgiks on välja selgitada Tartu Ujumisklubi treenerite töörahulolu ja motivatsiooni tase tööelu puudutavates valdkondades. Küsimustik on anonüümne ja uurimusest saadud teavet avalikustatakse ainult üldistatud kujul. Tulemusi kasutatakse Tartu Ujumisklubi treenerite motivatsioonitaseme tõstmiseks ja Tartu Ülikooli Pärnu kolledži lõputöö koostamisel.

Täidetud ankeet palun tuua Tartu Ujumisklubi kontoris hiljemalt **20.04.2015**.

Täname, et leiame aega küsimustikule vastamiseks!

### **ÜLDANDMED**

Märkige ristiga sobiva variandi ees olev kastike.

Vanus:   ☐ kuni 30 aastat        ☐ 31-40        ☐ 41-50        ☐ üle 51 aasta

Sugu:    ☐ mees    ☐ naine

Haridus: ☐ põhiharidus        ☐ keskharidus        ☐ kõrgharidus

Tööstaaž Tartu Ujumisklubis:   ☐ kuni 2 aastat    ☐ 3-5 aastat    ☐ 6-10 aastat    ☐ 10 või enam

**Palun hinnake oma rahulolu järgmiste valdkondadega. Tõmmake ring ümber**

**Teie arvates sobivaimale vastusevariandile.**

Hinnates lähtuge jaotusest:

1-ei ole üldse nõus; 2- pigem ei ole nõus; 3- nii ja naa; 4- olen nõus; 5- täiesti nõus.

### **TÖÖKORRALDUS**

1.	Tunnen end oma töökohal turvaliselt	1	2	3	4	5
2.	Vajalikud töövahendid on mulle kättesaadavad	1	2	3	4	5
3.	Olen rahul oma töökoormusega	1	2	3	4	5
4.	Mul on võimalus teha puhke-ja lõunapause	1	2	3	4	5
5.	Ettevõtte on loonud mugavad ja head töötingimused	1	2	3	4	5
6.	Saan ettevõttelt piisavalt tööalast informatsiooni	1	2	3	4	5
7.	Ettevõttes liikuv info on kättesaadav ja piisavalt kiire	1	2	3	4	5



### ENESETEOSTUS

1.	Mul on võimalus ametialaselt areneda	1	2	3	4	5
2.	Mulle meeldib minu töö sisu	1	2	3	4	5
3.	Soovin teha tööalast karjääri	1	2	3	4	5
4.	Minu töö pakub väljakutseid	1	2	3	4	5
5.	Tunnen, et olen saanud piisavalt erialast koolitust	1	2	3	4	5
6.	Soovin jätkata oma töökohal ka järgnevatel aastatel	1	2	3	4	5

### KOLLEKTIIV

1.	Saan vajadusel kolleegidelt tuge	1	2	3	4	5
2.	Tunnen end oma kollektiiviga mugavalt	1	2	3	4	5
3.	Suhtlen oma töökaaslastega ka väljaspool tööd	1	2	3	4	5

4.	Minu suhted õpilastega on head	1	2	3	4	5
5.	Teen meelsasti koostööd lapsevanematega	1	2	3	4	5

### JUHTIMINE

1.	Ettevõtte väärtustab oma töötajaid	1	2	3	4	5
2.	Minu ideede ja ettepanekutega arvestatakse	1	2	3	4	5
3.	Juhtkond hindab regulaarselt töötulemusi	1	2	3	4	5
4.	Juhtkond kohtleb kõiki töötajaid võrdselt	1	2	3	4	5
5.	Minu ja juhtkonnavahelised suhted on head	1	2	3	4	5

### TASUSTAMINE

•	Olen rahul oma töötasuga	1	2	3	4	5
•	Töökoormus on sõltuvuses töötasuga	1	2	3	4	5

•	Töötasu vastab minu teadmistele ja oskustele	1   2   3   4   5
•	Minu töötasu on konkurentsivõimeline võrreldes teiste samalaadsete ametikohtadega	1   2   3   4   5

### MOTIVATSIOON

1.	Olen rahul oma tööga treenerina	1   2   3   4   5
2.	Tunnen, et saan oma töö eest piisavalt tunnustust	1   2   3   4   5
3.	Naudin tööle minemist	1   2   3   4   5
4.	Tunnen, et minu töö on vastutusrikas	1   2   3   4   5
5.	Mul on piisavalt arenemisvõimalusi	1   2   3   4   5
6.	Mind motiveerib:	
	palk	1   2   3   4   5

	kolleegide toetus	1	2	3	4	5
	tunnustus	1	2	3	4	5
	õpilaste saavutused	1	2	3	4	5
	rohkem võimalusi erialaseks koolituseks	1	2	3	4	5
	paremad töötingimused	1	2	3	4	5
7.	Lisage, mis Teid veel motiveerib:					

**Kommentaariid (kui soovite selgitada antud hinnanguid või lisada midagi olulist, mida küsimustik ei sisalda):**

.....

.....

.....

.....

**Täna vastamast!**

## **Lisa 2. Intervjuu MTÜ Tartu Ujumisklubi juhatajaga**

Toimumisaeg 20.04.2015 kell 10.00 Tartu Ujumisklubi kontoris.

Küsimused:

1. Kuidas näeb välja MTÜ Tartu Ujumisklubi organisatsioonistruktuur?
2. Kuidas toimub töötajate motiveerimine? Milliseid väliseid ja sisemisi motiveerimisviise kasutatakse? Kas varem on sarnast töörahulolu uuringut läbi viidud?
3. Kas personal on püsiv või pigem voolav?
4. Kuidas on jaotatud treenerite töökoormus?
5. Kas ujumisklubil on eraldi inimene, kes tegeleb personaliküsimustega? (arenguveestlused, koolitused)

# SUMMARY

## MOTIVATION AND JOB SATISFACTION OF COACHES IN TARTU SWIMMING CLUB

Liisa Hunt

Job satisfaction and motivation are closely related concepts. Job results depend on employees satisfaction with a organisational work environment, work conditions and management in the organization. Motivation is influenced by many different factors. Several satisfaction theories explains the motivation of human needs based on their satisfaction. Job satisfaction can be raised by increasing employee motivation.

This final paper aims to clarify sources of motivation and job satisfaction level within a coaches in Tartu Swimming Club. Since the job quality of coaching is very important for students and for the organisation, it is essential to keep motivation and job satisfaction of coaches at a good level.

Motivation of coaches in a sport industry is a current issue, because coaches are often underpaid and their workload is too big. To achieve success, there are several factors which are essential for coaches, including motivation and job satisfaction. Sports organisations should pay attention to the job satisfaction of coaches to ensure high-quality work results and keep the motivational level of coaches for avoiding burnout. To clarify the job satisfaction among employees organization should conduct a survey of employee motivation and job satisfaction. Such surveys provide management with a overview of current situation and problematical topics. Based on the results of survey it is possible to make conclusions and find solutions for the problems.

Data was collected using a quantitative survey on a paper form questionnaire. It included 38 statements about satisfaction with work environment, self-realization, collective, management, pay, and motivation.. There were 14 coaches working in Tartu Swimming Club at that time, 12 of them returned filled questionnaires. Therefore, 86% of the sample participated in the motivation and satisfaction survey.

Based on the survey conducted in Tartu Swimming Club, it can be said that the level of coaches motivation and a job satisfaction among different job aspects is quite high. The employees were most satisfied with a wage system, which means that coaches are appreciated and valued by the management. Although, salary is one of the biggest motivational factor, other sources of job satisfaction are important as well. Also, topics of self-realization, motivation and management resulted high scores. Still, there were some topics which were rated lower, such as work environment and collective. Lowest scores in a work environment topic were about lunch breaks and workload. Also, 33% of coaches don't communicate with co-workers outside the working time.

The following suggestions were made to improve motivation and job satisfaction among the coaches of Tartu Swimming Club;

- analyse the amount of training lessons and length of working days to relieve the workload;
- organise more events for collective so employees can interact more easily;
- evaluate regular job results, giving feedback to coaches;
- communicate with a coaches regularly about their development and job satisfaction for keeping the employees motivated.

Management of Tartu Swimming Club should continue with a fair wage system and keep it competitive. Also, it is important to continue with an effective working environment and make changes if necessary. It is important to consider suggestions of employees and listen to their ideas. Good relationships between manager and a employee makes work environment more pleasant. The author of this final paper believes that Tartu Swimming Club should keep the relationships good so the goals of organizations would come true in the best way.

**Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Liisa Hunt,

1. annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

Motivatsioon ja töörahulolu MTÜ Tartu Ujumisklubi näitel,

mille juhendaja on Liina Puusepp,

- 1.1.reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2.üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Pärnus, 20.05.2015